

Lutte contre les discriminations, gestion de la diversité et management interculturel... Trois niveaux d'une politique de formation au « caractère de ce qui est autre »¹ ?

Philippe PIERRE²

Résumé de l'article publié dans la Revue Education Permanente en mars 2011 :

Cet article vise tout d'abord à une clarification conceptuelle. Il se propose ainsi de distinguer les éléments d'un triptyque offrant un cadre à des actions de formation efficaces en entreprise : la lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité et le management interculturel (qui renvoie traditionnellement plutôt au management de femmes et d'hommes dans un autre environnement culturel d'entreprises qui s'internationalisent). La gestion de la diversité, à elle seule, ne garantit pas qu'un système soit juste. Elle peut même conduire à légitimer qu'on répartisse les inégalités et au fait qu'un système social, qu'une entreprise, soient injustes pour longtemps sous couvert de bonnes intentions et d'effets d'affichages. De la « peur du gendarme » (posture « défensive » qui se cantonne à faire connaître la loi aux salariés ou prévenir un risque de détérioration d'image pour l'entreprise) à l'engagement « pro-actif » qui cherche à favoriser l'innovation d'équipes diversifiées dans une organisation rendue "apprenante", nous distinguons également, dans cet article, cinq étapes d'une pédagogie interculturelle orientée vers l'action.

¹ : C'est la définition donnée par le Petit Robert de la notion d'altérité.

² : Consultant et sociologue. <http://philippepierre.com>. Auteur (avec E. MUTABAZI) de Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise, L'Harmattan, 2008.

Lutte contre les discriminations, gestion de la diversité et management interculturel... Trois niveaux d'une politique de formation au « caractère de ce qui est autre »³ ?

« Il faut voyager pour froter et limer sa cervelle contre celle d'autrui » (Montaigne, Les Essais).

Philippe PIERRE⁴

La diversité, fait universel qui fait que rien n'existe à l'identique, n'est pas l'égalité. Si, en entreprise, la « gestion de la diversité » est certainement à distinguer de la lutte contre les discriminations, tout le monde s'accordera pour dire qu'un des enjeux communs est bien d'instituer, entre des partenaires différents, et qui ont souvent tendance à s'ignorer, un « coopérer ensemble » qui ne se décrète pas. Sur ce terrain, l'activité de formation joue un rôle majeur de transformation des mentalités face à de possibles résistances sexistes ou racistes, la mise à l'écart de personnes handicapées ou encore la difficulté de trouver un emploi du fait de son âge.

Des dispensaires, des hôpitaux ou des écoles sensibilisent aujourd'hui leurs professeurs, leurs médecins, leurs infirmières, leurs personnels d'accueil à faire face à une diversité croissante de leurs usagers⁵. Quand ces institutions organisent leurs équipes et leurs temps de travail en conséquence, quand elles accordent des congés pour pouvoir se rendre en pèlerinage, quand elles créent des services de médiation culturelle, alors ceci souligne que les politiques dites de diversité affectent directement les processus de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, les actions de formation sont capitales et devraient remettre en question ce que l'on avait toujours pris comme « *allant de soi* », permettre de repenser sinon ses valeurs, du moins ses perceptions, représentations et ce sens commun qui nous rassure et, souvent, nous éloigne des autres.

Pour des managers habiles, non seulement, à lutter contre les discriminations mais aussi à conduire des équipes diversifiées en renforçant de possibles synergies, cet article se propose de distinguer un triptyque offrant un cadre à des actions de formation efficaces : la lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité et le management interculturel (qui renvoie traditionnellement plutôt au management de femmes et d'hommes dans un autre environnement culturel d'entreprises qui s'internationalisent). La gestion de la diversité, à elle seule, ne garantit pas qu'un système soit juste. Elle peut même conduire à légitimer qu'on répartisse les inégalités et au fait qu'un système social, qu'une entreprise, soient injustes pour longtemps sous couvert de bonnes intentions et d'effets d'affichages.

De la « peur du gendarme » (posture « défensive » qui se cantonne à faire connaître la loi aux salariés ou prévenir un risque de détérioration d'image pour l'entreprise) à l'engagement « pro-actif » qui cherche à favoriser l'innovation d'équipes diversifiées dans une organisation rendue apprenante, nous distinguons cinq étapes d'une pédagogie interculturelle qui structurent aussi cet article.

Une première étape consiste à comprendre les représentations que les individus se font des autres en fonction de critères sommaires, de trouver l'autre en soi et se découvrir, par exemple, un peu « minoritaire » alors que l'on se croyait en tous points dans la majorité des salariés de son entreprise. Une deuxième étape est de savoir cerner les discriminations autour de soi, dans les ateliers ou les bureaux où l'on travaille, puis de savoir mieux les nommer pour en faire la preuve et pour mieux lutter contre. Une troisième étape est d'apprendre à fonder des indicateurs pertinents de mesure de progrès et de construire des tableaux de bord qui ne se bornent pas à constater des *états* de la diversité. Une quatrième étape, celle pour nous qui ouvre à un management interculturel, est de clarifier et faire clarifier les principes de justice quand on prend des décisions, évalue, récompense, sanctionne... Ainsi

³ : C'est la définition donnée par le Petit Robert de la notion d'altérité.

⁴ : Consultant et sociologue. <http://philippepierre.com>. Auteur (avec E. MUTABAZI) de Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise, L'Harmattan, 2008.

⁵ : Certaines entreprises mettent en place un service de coaching accéléré après un retour de maternité. Les entreprises aménagent de plus en plus les structures de vie professionnelle et de formation : télétravail, aménagement des horaires, développement de services de proximité, adaptation de services locaux sociaux, participation active à la création de crèches inter-entreprises... posant la question de l'intrusion de l'espace professionnel dans l'espace privé ou intime.

toute utilisation de la notion d'identité, notion nichée au cœur du management interculturel, devrait commencer par la critique raisonnée de cette notion en insistant sur ce processus d'altération permanente. Au-delà de la conscience de la relation aux autres considérés *enfin* dans leurs différences, une cinquième étape s'avère celle de la reconnaissance qui se fonde toujours sur un espace de discussion argumentative afin de savoir en quoi les femmes et les hommes d'une entreprise participent d'une unité commune. Un stade où l'on cherche donc à privilégier ce qui rassemble sans céder aux imaginaires leurrant et aux incantations d'une entreprise soudainement devenue une « grande famille » ou une « communauté socialement responsable ».

- Premier niveau : *Processus discriminatoires* et enjeux de formation en entreprise.

Trois critères fondent généralement le principe d'une discrimination : l'existence d'un groupe ou d'une personne en situation défavorable, une différence de traitement et l'absence de justification de cette différence. Un premier niveau consiste à former à la connaissance d'un processus discriminatoire et aider à sa résolution sur la base de la loi.

Une discrimination apparaît. Nous ne sommes pas responsables en général, comme manager, de l'apparition elle-même, mais finalement du « laisser paraître »⁶. Former revient à faire vivre une occasion de voir et de diagnostiquer où se rencontre la discrimination. A quelle fréquence ? En réalité, le savoir sur la discrimination ne se transmet que peu. Il se construit. Il faut sortir du constat, du repérage puis agir. « Une fois créées les conditions d'un « voir-ça » (la discrimination) reste à en faire un « ça-voir » »⁷. Pour les managers, les compétences à construire sont bien d'abord de nature juridique. Il faut connaître la portée des textes de lois *en situation*. Identifier la dimension délictueuse de la discrimination puis faire naître, faire partager aux autres, partager avec les autres une norme d'action qui corrige, répare ou aide à sanctionner.

Il convient ensuite, et également, de comprendre comment les stéréotypes, par leur récurrence, finissent par acquérir un pouvoir définitif d'explication des troubles, des difficultés à coopérer, presque une valeur prédictive de l'échec. Si la conduite de l'autre diffère de la mienne, et que je n'en suis pas conscient, c'est-à-dire que je suis incapable de verbaliser cette différence, j'ai toute chance de réagir de manière émotionnelle. J'ai donc besoin d'en prendre conscience en me formant. J'ai besoin de savoir quelle est la part des conventions inutiles (préjugés, stéréotypes...) dans nos critères d'évaluation par rapport à une mesure réelle de la performance. Car à la racine des politiques de lutte contre les discriminations, il y a bien le constat de la persistance d'une discrimination structurelle, enracinée dans les mœurs, longtemps après son inscription dans les textes de loi⁸. L'objectif est de cesser de considérer les mécanismes d'exclusion comme naturels alors que ceux-ci plongent leurs racines dans les profondeurs des consciences⁹. Comme la domination masculine qui se propage et se perpétue, comme dans le choix des horaires de réunion de travail par exemple, sans que personne ne le veuille « vraiment ». Nous touchons là à l'effet « *dérangeant* » pour les puissants, mais nécessaire, des formations « au caractère de ce qui est autre » qui peuvent aider à pointer un sentiment d'infériorité intériorisé par les « minoritaires », les « dominés » ou les « laisser pour compte à l'occasion d'une promotion » (les personnes handicapées, les femmes, les homosexuels, les personnes issues de quartiers sensibles, de « minorités visibles »...). Ceci amène à souligner qu'une formation réussie, en ces domaines, est une formation qui remet en cause certains ordres et privilèges établis, questionne certaines valeurs et croyances implicites sur lesquelles reposaient jusqu'à présent les processus productifs d'une entreprise. « On court le risque d'affabulation par oubli de dire, mutisme par oubli d'en parler » rappelle M. GERY¹⁰ et les formations sont là pour ne pas le négliger. C'est d'abord

⁶ : J. VITEAU, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », Actualité de la formation permanente, n° 194, janvier-février 2005, p. 21.

⁷ : J. VITEAU, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », Actualité de la formation permanente, n° 194, janvier-février 2005, p. 22.

⁸ : E. DESCHAVANNE, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », Pour une société de la nouvelle chance, La documentation française, p. 81.

⁹ : O. BABEAU et J. F. CHANLAT, « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.

¹⁰ : M. GERY, « Les porteurs d'oubli. Une expression de la souffrance dans la migration », L'autre, volume 8, n° 1, 2007, p. 87.

donner la possibilité de nommer chez celui qui suit la formation, et avec lui, ce que l'entreprise ou la société ne nomme pas ou peu. Dans les formations, quand elles sont réussies, on doit composer avec des vérités qui ne sont pas toujours sa vérité. « Apprendre un langage, c'est apprendre une forme de vie », disait L. WITTGENSTEIN. Nous l'oublions souvent. Former en ces domaines revient à dire que la discrimination existe et qu'elle peut exister sans que l'on cherche même à l'encourager. Prouver est bien une deuxième étape qui consiste à tenter de ne plus appréhender les autres à partir de nos catégories mentales pour déconstruire les normes et en montrer les rapports de pouvoir. C'est aussi ici le niveau du recours devant la justice qui s'attache aux faits et non aux seules intentions. Sans recours possible, pourquoi agirais-je autrement que par la résignation ou le refus révoltés?

Ainsi, la lutte contre les discriminations doit en revenir aux causes, aux bonnes ou mauvaises raisons d'agir de chacun. La lutte directe contre le racisme, par exemple, réclame de comprendre ce à partir de quoi se meut le raciste. Il en est de même pour la lutte contre les discriminations ethniques ou culturelles, de type systémique, celles qui touchent, pour une large part, à la répétition de « micro-inéquités » insidieuses et souvent inattaquables juridiquement (comme le fait de perpétuer, tous les jours, de mauvaises blagues à un collègue réputé différent des autres par sa couleur de peau ou son orientation sexuelle supposée). Les préjugés peuvent être combattus par la connaissance. Ce travail de déconstruction des représentations en vigueur dans la société est à faire pour les immigrés ou les personnes issues de l'immigration, les femmes, les jeunes, les seniors... Il est une étape clé qui permet de valoriser les expériences déjà menées, d'analyser les dissensions pour les expliquer et les célébrer le cas échéant.

- Deuxième niveau : La lutte contre les discriminations, condition nécessaire mais non suffisante. Perspectives de la « *gestion de la diversité* ».

S'ouvrir aux autres lors d'une formation, plutôt qu'à l'évidence du désir et de la clôture de l'égo, n'est pas aisé, et nullement automatique. Tandis que l'on lit sur de belles brochures en papier glacé que « nous sommes tous dans la même équipe avec nos différences et non malgré elles », la réalité vécue exacerbe rivalités, mimétisme ou refus de coopérer. Chacun naît en théorie libre de se libérer de ses évidences, de ses préjugés. Mais cela prend du temps alors que nous vivons souvent, en entreprise, dans le culte du temps présent et même de la chasse aux petites pauses inopinées qui font pourtant le sel des échanges informels. Les romans longs, lents, les oeuvres difficiles nous rappellent aussi qu'il faut du travail pour accéder à une vérité supérieure. Dans toute bonne formation en la matière, le sens « signification » (le « comprendre pourquoi ») s'équilibre avec le sens « sensation » (prendre le temps d'« expérimenter » avec les autres participants d'une formation). Ainsi, les psychologues sociaux montrent la puissance de la mise en situation pour déjouer les fausses certitudes et aussi que toutes les émotions ont la vertu d'être pouvoir partagées, éprouvées par d'autres, que ce soient la surprise, la colère ou la joie parfois naïve d'avoir pris du galon. En cela, l'*altérité* est une pratique des autres qui doit être « vécue ». Il n'y a donc pas ceux qui sont différents et les autres, l'idée est bien, répétons-le, de reconnaître l'Autre en chacun.

Les politiques de formation en la matière réclament un éclairage des normes conscientes et inconscientes et conditionnent de rappeler à chacune des personnes formées ce qui est « différent » en lui et possède, en germe, des caractéristiques susceptibles de déclencher chez les autres, des mécanismes de discrimination ou de valorisation des différences. Faire des catégories n'est pas en soi bon ni mauvais, c'est un procédé universel. Lorsque ces regroupements sont utilisés pour asseoir des jugements, on se doit d'éduquer à l'imprévu. Un exemple est donné par la formation des dirigeants aux bonnes pratiques de recrutement selon la méthode des habiletés professionnelles développées par Pôle Emploi. On prépare aux techniques d'entretien basées sur des questions liées aux compétences. Le but est de savoir évaluer en profondeur les expériences passées d'un candidat. Un autre exemple est illustré par la sensibilisation sur le handicap dans plusieurs entreprises novatrices. On souhaite mieux identifier et comprendre les préjugés dont sont victimes les personnes handicapées dans le milieu professionnel. La sensibilisation est menée avec le concours d'une troupe de théâtre qui joue de courtes scénettes et oppose, par exemple, les clichés sur la personne en fauteuil et sur la personne diabétique, souvent oubliée quand on traite du sujet. Parce que « qui se ressemble s'assemble » et que l'on sait qu'il ne suffit pas de s'abstenir de juger pour lutter contre les discriminations, il faut donc

aller au-delà des bonnes intentions sinon rien ne s'opère, rien ne s'enclenche. L'égalité des droits ne suffit pas. Pas plus que ne suffisent des tableaux de bord et un simple pilotage de la diversité qui seraient une simple photographie des forces en présence, ne parvenant pas à situer les processus discriminatoires à l'œuvre, ceux qui « expliquent les chiffres ». Or, on le sait, mesurer la diversité, ce n'est pas seulement l'enregistrer, c'est aussi la créer¹¹. Aucune statistique, à proprement parlé, ne « saisit » à jamais la discrimination. Déplacer sur la gestion de la diversité l'ensemble de la question sociale reviendrait à ne pas avoir à toucher aux déséquilibres structurels qui font qu'il y a des « travailleurs sans travail », ou des travailleurs soumis à des conditions telles qu'elles les dégradent au lieu d'assurer leur indépendance économique et sociale¹². Pour ses détracteurs, le concept même de « diversité » n'est pas un moyen d'instaurer l'égalité mais s'apparente à une méthode de gestion de « l'inégalité ». Les problèmes sociaux en entreprise ne proviennent pas de la discrimination seule et même, pourrait-on ajouter, que secondairement quand on replace l'entreprise dans son environnement sociétal et que l'on pèse ensemble inégalités sociales, économiques et culturelles. Pour W. B. MICHAELS, en matière d'inégalité économique, le racisme et le sexisme, par exemple, fonctionnent comme des *systèmes de tri* : ils ne génèrent pas l'inégalité elle-même, mais en répartissent les effets. Et d'ajouter fort justement : « une France où un grand nombre de Noirs seraient riches ne serait pas économiquement plus égalitaire, ce serait juste une France où le fossé entre les Noirs pauvres et les Noirs riches serait plus large »¹³. Ajoutons qu'encore bien souvent, les formations dites à la diversité touchent les catégories supérieures du personnel aidant à faciliter l'accès de groupes discriminés aux carrières d'encadrement et portant moins d'aide à l'ouvrier, à l'employé, à la caissière, au bas de l'échelle sociale alors que pour eux, aussi, les critères de sélection en apparence neutre sont en fait fortement liés à l'âge, à un sexe, à un handicap ou à une origine¹⁴. Sur ce point, affirmer que l'absence d'outils statistiques, notamment d'ordre ethno-raciaux, permettant de mesurer précisément les inégalités et les progrès supposés ne permet pas d'agir efficacement contre les discriminations à l'œuvre dans son entreprise nous apparaît inexact¹⁵. Plus encore, toute tentative de « gestion » de la diversité amène à penser la complexité des raisons qui nous poussent parfois à ne pas agir. Il faut savoir vivre dans la multiplicité des systèmes de signes, et être capable de passer d'un système de référence à un autre, prendre l'habitude du déchiffrement, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes culturels dans les arguments utilisés par les salariés. A un niveau supérieur, l'essentiel est toujours de déterminer qui a le pouvoir de définir l'identité, de dominer et de le faire, en quelque sorte, à deux reprises : dans des formes objectives (les procédures d'accès aux postes par exemple) et aussi dans des visions organisées du monde qui légitiment, largement inconsciemment, sous forme de couples d'opposition, les rapports de définition ou de domination (les logiques de la vocation professionnelle quand « les éliminés s'éliminent » d'eux-mêmes du choix d'une profession, par exemple)¹⁶.

¹¹ : Pour mieux cerner le combat en entreprise entre ceux qui ont le pouvoir de nommer, assignent une identité et ceux qui refusent de l'être, nous renvoyons à notre livre E. MUTABAZI et P. PIERRE, *Les discriminations*, Cavalier bleu, 2010.

¹² : R. CASTEL, *La discrimination négative*, Le Seuil, 2007, p. 71.

¹³ : W. B. MICHAELS, *La diversité contre l'égalité*, Raisons d'agir, 2009, p. 7.

¹⁴ : A effectifs stables, cela ne coûte rien (et permet même de baisser la masse salariale) d'augmenter le nombre de salariés issus des minorités dites « visibles ». La composition de la rédaction d'un journal avec des rédacteurs identifiés comme Arabes ou Antillais ne modifie pas forcément les canons de la pensée dominante et n'induit pas mécaniquement une dynamique de promotion sociale encouragée par de supposées élites affichées, en petit nombre et sévèrement contrôlées par ceux qui leur permettent de rejoindre le haut de la pyramide sociale.

¹⁵ : Si pour mesurer un *ressenti*, celui d'être discriminé, un DRH se prive d'analyses qualitatives, a besoin d'une seule mesure locale (en sa seule entreprise) pour scruter les modes de discrimination, les discriminateurs et les discriminés pour en comprendre les motifs, ceci est particulièrement inquiétant pour la profession ! Former et agir reviennent, au contraire, à faire comprendre à chacun le grand nombre de sources d'inégalités, à saisir les interactions entre ces sources et même les liens entre son entreprise et ses parties prenantes. Cette action doit s'appuyer précisément sur des sources statistiques fiables issues des enquêtes emploi de l'INSEE ou du Ministère de l'Education. En cela, un des objectifs d'une formation à la diversité serait de montrer qu'un chiffre, un quota ne définissent pas forcément une action efficace. En soi une boussole n'a pas de direction propre et se réduit à un dispositif rotatif autour d'un axe. Une formation à la diversité doit permettre à un manager de ne pas s'enfermer dans la camisole de force des « questions fermées », des liens causaux simples et, pire, de prétendus référentiels ethno-raciaux de grandes enquêtes quantitatives, supposées « solutions à tout ».

¹⁶ : La production de statistiques « sexuées » dans le champ du travail (à travers le bilan social) met en lumière les disparités hommes-femmes. C'est une première étape pour rétablir les injustices. Mais homme comme femme, nous avons tendance à nous « auto-attribuer » des qualités sociales selon le sexe. Les valeurs dites féminines, par exemple, seraient « ce sens du concret et de l'écoute au service des résultats, la reconnaissance de signaux ténus du marché avec une logique plus inductive que déductive, la capacité à appréhender la complexité d'une situation, l'anticipation, donc le partage de l'information, le

Une des clés de la réussite de ces formations à la gestion de la diversité devrait reposer sur l'utilisation d'une pédagogie particulièrement interactive (étude de cas, simulations, enquêtes rétrospectives...) et sur la prise d'exemples d'intégration au travail ou de mise à l'écart, issus de l'entreprise même. Ainsi, par exemple, quand une personne non-voyante arrive dans un nouveau service et prend son poste, on observe souvent une mobilisation de l'entourage immédiat qui apportera les fax, réalisera les photocopies, cherchera des adresses pour aider la personne handicapée... En retour, la personne non-voyante, qui aura tendance à se « sur-impliquer » au travail, trouvera d'autres chemins pour arriver à une solution ignorée de ses collègues et apportera à tous. Au-delà de la peur, du rejet ou de la surprotection, parfois des trois phénomènes en même temps, l'implication du management sur des « petites » choses très concrètes crédibilise le programme de ces formations. L'important est de savoir ce que l'on peut réaliser ici et maintenant comme avec les seniors dont l'avancement en âge correspondrait à un moment de la vie où l'on ne peut plus devenir autre chose qu'en référence à ce que l'on a été.

En cela, le principe minimal de toute politique de gestion de la diversité, de tout programme de formation efficace, est toujours le même : vaincre la honte ou le ressentiment par l'expression et l'éducation. Pour les acteurs vulnérables de l'économie, il est essentiel de trouver, ce que R. SENNETT appelle des « moyens d'autodéfense émotionnelle » grâce au récit¹⁷. Face au ressenti de la discrimination, à son actualité, tout formateur aura à cœur d'offrir ces espaces d'expression sécurisés.

Nous avons certainement besoin, en cette matière, de nouvelles formes de description plus riches, d'études de cas issues des pays pauvres, de nouveaux lexiques, qui traduisent la complexité des formes de discrimination (directe, indirecte, systémique...) dans plusieurs types d'organisations productives et non limitées en France, par exemple, aux très grandes entreprises. Comme nous avons besoin d'outils simples de formation qui permettent à chacun, au travail, de cerner le caractère nécessairement pluriel de ses identifications (l'aidant à se définir soi-même et à définir l'autre) en travaillant sur des cas réels et constatés de discriminations.

Prendre le mot pour la chose... Les mots ont plus des usages qu'un sens. Un écueil, à ce niveau, pour un formateur, serait de reprendre à son compte sans les resituer les termes qui fabriquent l'ethnicisation et la racialisation des rapports dans la société globale et contre lesquels on prétend lutter en entreprise (prendre, par exemple, pour des réalités les catégories objectives d'analyse que sont les mots de race et d'ethnies). En entreprise comme ailleurs, plus on cherche à isoler ce que l'on croit une catégorie pertinente, plus les réalités ethniques ou de genre se dérobent, se démultiplient en revendiquant des droits qui perdent de leurs forces et font que l'on finit par appréhender l'autre par le seul prisme mutilant de *cette différence* signalée.

Nous avons par contre besoin de comprendre les chaînes de discrimination qui lient stéréotypes, préjugés et représentations. C'est d'ailleurs à cette seule condition que nous pouvons « entrer en relation, sinon il y a indistinction, fusion totale et donc absence de relations »¹⁸. M. ALLAL démontre ainsi que la dynamique discriminatoire, qui trouve son origine dans le jugement a priori de l'employeur sur les capacités productives du candidat, est alimentée ensuite par certaines aptitudes réelles qui seront testées (problèmes d'expression, de revenus...). Cette pérennisation des représentations négatives se fondera sur l'existence de discriminations légales perpétrées par la difficulté et le coût de la preuve de la discrimination, le caractère non chiffrable, « anecdotique » (systémique) du fait discriminatoire et le soupçon à l'égard des victimes (problème du témoignage)¹⁹. Les sujets finissent par se conformer aux attentes et ne pas investir dans leurs propres ressources. Les attitudes des victimes de discrimination vont avoir des répercussions sur leurs aptitudes, vont confirmer les représentations des employeurs comme elles peuvent encourager les stratégies d'évitement des victimes.

pragmatisme et la conciliation, le sens du collectif... » (A. ARCIER, « Compte-rendu de l'atelier sur la gestion des genres », Actes du colloque « Les diversités », ESSEC, 2007, p. 15). Or ces valeurs ne peuvent être assimilées aux valeurs des femmes. Les femmes ne se reconnaissent pas dans cette stigmatisation qui perpétue une domination masculine.

¹⁷ : R. SENNETT, « Récits au temps de la précarité » in M. WIEVIORKA, Les sciences sociales en mutation, Editions Sciences Humaines, 2007, p.446.

¹⁸ : E. MA MUNG, « Négociations identitaires marchandes », Revue Européenne des Migrations Internationales, n° 22, 2006, p. 85.

¹⁹ : M. ALLAL, « Présentation de l'enquête Discrim », Savoirs et formation, 2^{ème} semestre 2000.

Former à la diversité devrait être de former à la connaissance des processus discriminatoires. Cela revient non seulement à débusquer des ruptures dans l'égalité de traitement mais aussi à en remonter aux causes qui sont variables : un préjugé, une habitude, un défaut de procédures, une méconnaissance du droit, un militantisme pour des idées non démocratiques... Savoir faire le diagnostic, revenir en amont, repérer la puissance d'agir de la discrimination dans le discours, le parcours de chaque salarié, ses relations sociales, son sentiment d'appartenance sont des objectifs pédagogiques souhaitables quand on veut aider à rencontrer l'autre en ses différences au travail.

- Troisième niveau : Clarifier en entreprise les rapports de pouvoir comme les principes culturels qui fondent une action juste. Perspectives du *management interculturel*.

Ainsi que l'écrivent J. F. CHANLAT et S. DAMERON, la diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : la question du rapport à l'autre (l'altérité) et la question du vivre ensemble (la socialité)²⁰. C'est le lien complexe entre ces deux volets qui fonde notre intérêt pour le management interculturel et en fait, pour nous, en tant que corps de questionnements tout autant que de principes, un horizon souhaitable des formations dites de gestion de la diversité.

Tout d'abord, le management interculturel pointe les dangers de transferts de gestion autoritaires entre siège et filiales, entre pays puissants et pays supposés sous développés (trop souvent victimes d'un tropisme anglo-saxon), et invite donc, dans le domaine de la diversité, à ne pas produire des formations « hors sol », c'est-à-dire élaborées hors du contexte historique et social de l'entreprise où l'on forme. Pratiquer un authentique management interculturel revient ensuite à traiter la question de l'accord entre des groupes différents dotés de valeurs différentes afin notamment de leur fournir un cadre leur permettant de s'entendre et/ou de parvenir à un accord pour faire converger leurs efforts vers un objectif partagé (pensons aux situations de négociations internationales et à la formation d'unions régionales, notamment la construction européenne).

Il devrait y avoir, aux sources d'une formation possible au « caractère de ce qui est autre », dans une troisième étape, la volonté de clarifier et faire clarifier les principes d'action, de justice, pourrait-on dire, sur lesquels s'appuient les personnes lorsqu'elles font des justifications et prennent des décisions. Comment les divisions s'imposent dans nos cultures ? Quel pouvoir s'exerce dans ces processus de division ? Par exemple, casser des lignes causales entre sexe biologique ou appartenance ethnique, identité, pouvoir et exercice de direction. Ceci devrait déboucher, au-delà des simples formations, à créer dans l'entreprise, des espaces de délibération qui ne se contentent pas de laisser en l'état les structures sociales mais changent la distribution des ressources (pensons à ce que pourraient être de possibles comités consacrés aux questions de la gestion de la diversité et à leurs complémentarités avec les structures paritaires existantes). Précisément, la discipline du management interculturel étudiant des pratiques de management situées culturellement qui se déploient dans le cadre de rapprochement d'entreprises (fusions, joint-ventures...), dans le cadre également de la gestion de personnes mobiles (expatriés et impatriés et leurs familles) et d'équipes diversifiées, part du constat que chacun en entreprise prend appui sur un principe de justice extérieur qui lui permet souvent de se soustraire au modèle de justice dont dépend la situation dans laquelle on se trouve engagé. Il existe d'abord un monde dans lequel il existe une pluralité de valeurs parce qu'il existe une pluralité de groupes ou de communautés humaines, qui ont chacune forgé ses règles de vie en société en tenant compte des exigences spécifiques de leur environnement de vie. Dans le cas de négociations entre partenaires étrangers, d'intégration à l'étranger, le management interculturel vise, par exemple, à cesser de rapporter toutes les explications du social à des rapports de force, à des intérêts égoïstes où chacun se méfie de l'autre et campe sur son « quant à soi »²¹. L'enjeu est bien de faire d'un stage de

²⁰ : J. F. CHANLAT et S. DAMERON, « Management et diversité : lignes de tension et perspectives », Rencontres Internationales de la Diversité, Corte, Octobre 2009.

²¹ : La culture d'un individu fixe un cadre. Elle n'annihile pas son autonomie. L'individu ne peut accéder à une autonomie sans se reconnaître lié aux autres, à une société, à une histoire, à ses propres ombres et identifications multiples. Ceci ne l'enferme pas dans une généalogie et lui évite de se croire le centre de tout en oubliant que ce qui fonde la liberté, c'est d'abord le fait de recevoir des lois, des interdits, des limites... Enfermer l'autre en faisant que les attributs de son identité en

formation, un lieu de « transaction identitaire » (de réflexion sur son propre parcours professionnel), un lieu où les différences s'expriment et ne soient pas comme étouffées. Ceci conduit à construire certainement ces séminaires, pour le pédagogue, en rendant compte d'articulations entre des domaines disciplinaires mêlant différentes traditions intellectuelles et de gestion²². Certaines des formations, construites en cycles progressifs, pourront alors être utiles sur le « pourquoi faire », d'autres sur le « quoi faire » et d'autres encore sur le « comment faire ». On en arrivera à mieux comprendre pourquoi, face aux autres et avec les autres au travail, c'est d'abord l'existence de liens sociaux entre les gens, qui donnent plus que ce qui est prévu par le contrat de travail, s'échangent des outils de travail, des services et même des contenus émotionnels et sont ainsi comme mutuellement « endettés »²³. Car bien souvent, en entreprise, être rationnel, c'est être relationnel²⁴. Avec les « pairs » comme avec les « pères », le lien vaut plus que le bien (matériel, procédurier, formel...) ²⁵. Au-delà du contrat de travail, de la description de poste, il y a un plaisir d'échanger et même de communier supérieur souvent au bénéfice matériel de l'échange formel²⁶. Et aussi le plaisir d'exister à plusieurs, un plaisir « interculturel », de célébrer l'existence d'un niveau collectif qui est celui du métier comme fonds culturel commun. Il suffit, pour s'en convaincre de penser à la mobilisation lors de catastrophes naturelles de certains salariés qui vont au-delà de leurs limites ou, à rebours, aux limites du taylorisme qui vise à supprimer les « temps morts ». Le management interculturel nous rappelle que dans l'entreprise qui vit un déploiement international de ses activités et qui fait vivre des mouvements de personnel, les rapports quotidiens de travail mettent en cause des partenaires marqués par leurs appartenances à des pays, des groupes, des entreprises absorbées et se négocie donc, par le truchement de biens matériels ou de services échangés, des signes et des valeurs d'appartenance. Face à un contexte de négociation des identités et des affiliations culturelles, les formations à la diversité auraient sans doute plus d'affinité avec la palabre à l'africaine qu'avec les règles de la dissertation, en ce sens que pour se déployer, elles doivent respecter plusieurs temps et admettre des retours en arrière, des explications liées davantage aux relations entre les gens, aux phénomènes de catégorisation qu'à des modèles intra-psychiques²⁷. Cela revient aussi à une formation à la *relativité* des choses. Ainsi, par exemple, « les Français croient qu'il y a une différence entre des choses. Par exemple, ils croient que tout ce qu'ils appellent « chien » sont des chiens et tout ce qu'ils appellent « chat » sont des chats. Ils ne croient pas en l'existence d'un être mi-chat mi-chien. Par contre, ils croient qu'il y a des êtres mi-cheval mi-âne »²⁸. Dans ces formations à la diversité, dans leur visée idéale, les personnes du groupe ne cherchent pas à avoir raison ou à imposer un point de vue à tout prix pour affirmer leur force et leur droit²⁹. On co-établit les règles du jeu et on en co-assure le respect. Une réciprocité forte devrait idéalement s'établir quand les participants osent être vrais, vulnérables et sortent des fonctionnements mécaniques³⁰. Lorsque la gratitude l'emporte, celle qui va au-delà de la confiance, « le collectif en tant que lieu de l'égalité l'emporte sur l'individuel en tant que lieu de la différence »³¹. Un des enseignements du management interculturel est que précisément, la gratitude consiste à tenir compte de l'autre, prendre en compte le sacrifice consenti et renforcer des liens de soutien mutuel où l'on n'est jamais quitte, contrairement à ce qui se passe dans un échange économique classique. Un autre enseignement du management interculturel, pour nous, est d'insister sur le caractère

fassent, pour toujours, les signifiants est l'opposé d'une formation qui se prétendrait éclairer une supposée « gestion de la diversité ».

²² : Par exemple, le principe de « récursion » de la pensée systémique (pour qui les individus produisent l'organisation par leurs interactions mais en même temps, l'organisation fournit à ces individus leur culture) et le principe d'imprévisibilité (qui revient à dire que le nouveau est plus certain que l'ancien ordre) (J. M. LARRASQUET, Le management à l'épreuve du complexe, L'Harmattan, 1999 ; J. L. LE MOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1995).

²³ : N. ALTER, Donner et prendre, La Découverte, 2009.

²⁴ : E. MUTABAZI, Le management en situations interculturelles en Afrique, Revue Afrique Industrie, Janvier 1989, pp. 52-55.

²⁵ : N. ALTER, Donner et prendre, La Découverte, 2009.

²⁶ : Pointons ici dans les domaines de la communication interculturelle, des questionnements tout à fait stimulants sur des NTIC, du travail à distance, des visioconférences, des portables de toutes sortes... qui posent de manière renouvelée la question de la construction de confiance avec un autrui « à distance », virtualisé, non incarné...

²⁷ : P. CASTELLA, La différence en plus, l'Harmattan, 2005, p. 33.

²⁸ : P. CASTELLA, La différence en plus, l'Harmattan, 2005, p. 37.

²⁹ : M. MACK, « Le développement par transformation réciproque », Les Cahiers de Sol, n° 8, Juin 2007.

³⁰ : E. D. BEINHOCKER, The Origin of Wealth, Random House, 2007.

³¹ : E. BADINTER et alii, Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques », L'Aube, 2009, p. 11.

multidimensionnel des constructions identitaires³². Ainsi, toutes les formes de discriminations ne se ressemblent pas et n'admettent pas le même organisateur du social qui est fréquemment de couper en deux (Français de souche/immigrés et descendants d'immigrés, indigènes/colonisateurs...). De même qu'Othello, le Maure de Venise, n'a pas toujours été noir sur scène depuis Shakespeare...certains apports du management interculturel sont aussi de souligner le caractère historique, donc changeant, des classifications qui servent de supports aux identifications culturelles.

- Au-delà, favoriser une culture de la négociation et de l'intégration dans toute l'entreprise.

Il n'est pas de justice possible en entreprise sans conscience des différences mais cela est long et difficile. De véritables formations à la diversité devraient donc poursuivre plusieurs buts : apprendre à ne pas systématiquement connecter l'existence d'une qualité à son propre regard et repérer des régularités de comportement (mais pas des liens mécaniques), là où un observateur peu scrupuleux pourrait attribuer pour toujours à l'appartenance à un groupe humain, enfermant ainsi ses collègues dans une identité unique. Plutôt que de vouloir institutionnaliser toute différence, en sacrifier parfois l'existence, ces formations devraient consister à établir un *entre-deux* à construire ensemble. Sans cela, nulle communication ne peut s'établir. « Pour que nous puissions parler ensemble, il faut que nous ayons une réalité à nous. Il faut que nous soyons d'accord sur cette réalité, sinon nous ne pourrions parler de rien. Réciproquement, si nous parlons, cela veut dire que nous avons des mots entre nous et, par conséquent, que les choses qui correspondent à ces mots existent » : discrimination, déni de reconnaissance... »³³. Au final, le paradoxe de tout travail de formation revient à accepter l'autre comme il est et lui offrir la possibilité de devenir différent de ce qu'il est. L'ambition de toute formation à la gestion de la diversité devrait être toujours de « sublimer les différences entre les individus plutôt que de les cultiver »³⁴. Les formations, à elles seules, ne suffisent pas. Face à la multiplication des revendications identitaires et culturelles dans un contexte de globalisation, les entreprises auront toujours besoin des syndicats, en premier lieu, des associations³⁵, de *tiers* extérieurs, pour révéler les discriminations, en faire prendre consciences aux dirigeants, à la collectivité toute entière de les faire condamner en justice et de respecter le droit avant d'éventuels labels qui s'en distingueraient. Concluons donc en soulignant que tout programme de formation à la diversité devrait s'inscrire dans une politique globale où l'on aura pris soin d'identifier les catégories de diversité importantes pour l'entreprise (on ne peut pas traiter de tout et de front), les critères de mesure liés à ces catégories et les indicateurs de progrès, de vérifier l'impact réel de sa stratégie de gestion de la diversité et d'apprendre des autres entreprises et de comparer ses actions³⁶. Tout programme de formation à la diversité devrait viser à faire en sorte que la gestion de la diversité fasse partie intégrante de la vie quotidienne de l'entreprise en rendant plus intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes pensent ou croient penser !

³² : Aujourd'hui peut-être conviendrait-il de parler de management *intraculturel* tellement les processus d'ethnisation sont vécus différemment par les individus au travail. Les entreprises sont de plus en plus peuplées aujourd'hui de personnes qui vivent une « apparente appartenance », un « arrangement » de leurs origines autour d'un savoir social incorporé. Ceci invite à penser « l'égalité dans la différence ». En d'autres termes, s'inscrire dans la promotion de la diversité n'est pas constituer un zoo, une arche de Noé qui serait composée de chacun des exemplaires d'un type. Il s'agit d'un souci de l'humain dans sa complexité, un changement de regard sur la différence.

³³ : P. CASTELLA, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 37.

³⁴ : D. SCHNAPPER, *La communauté des citoyens*, Gallimard, 2003.

³⁵ : Ainsi, une PME de quinze personnes ne peut pas être strictement fidèle à son bassin d'emploi (en nombre de femmes, de seniors...) ou en recrutant son personnel en respectant les quotas de handicap mais des associations actives pourront aider à agréger des réalités locales pour mieux débusquer des inégalités sur une région.

³⁶ : Mieux vaudra donc toujours analyser les processus ségrégatifs diffus que raisonner seulement en termes de délits et de peines pour les personnes et ne pas seulement s'en tenir à des quotas qui sanctionnent uniquement le dernier maillon de la chaîne de discrimination. Il s'agira pour les entreprises de réinventer le social sur le long terme, afin de conduire à un réel processus de changement de culture, dans la mesure où la diversité est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un « intrant » dans d'autres processus.