



## Discriminations, diversité et management interculturel

**La diversité, fait universel** qui fait que rien n'existe à l'identique, n'est pas l'égalité. Plus qu'une égalité des droits ou une prétendue loi de la nature, l'égalité est au contraire le fruit d'actions volontaires, qui consacre une égalité des chances toujours fragile. Ainsi, dans les organisations humaines, la gestion de la diversité, définie comme la recherche systématique de cohésion sociale et de développement des territoires par la promotion de la mixité et de l'égalité hommes-femmes, de la diversité culturelle, de l'intégration professionnelle des personnes handicapées, de la gestion de tous les âges..., ne garantit pas à elle seule qu'un système soit juste. Elle peut même conduire à légitimer que l'on répartisse les inégalités, et au fait qu'un système social, une entreprise, une association, un syndicat, soient injustes pour longtemps sous couvert de bonnes intentions et d'effets d'affichages. Si, dans ces institutions, la gestion de la diversité est certainement à distinguer de la lutte contre les discriminations, tout le monde s'accordera à dire que l'un des enjeux communs est bien d'instituer, entre des partenaires différents qui ont souvent tendance à s'ignorer, une coopération qui ne se décrète pas. Chacun de nous porte en lui des caractéristiques susceptibles de déclencher, chez les autres, opposition et rivalité. 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 trop avancé ou trop précoce.

Cet article propose de distinguer un triptyque offrant un cadre à des actions de formation : la lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité et le management interculturel. De la « peur du gendarme » (posture défensive qui se cantonne à faire connaître la loi aux salariés ou à prévenir un risque de détérioration d'image pour l'entreprise) à l'engagement proactif qui cherche à favoriser l'innovation d'équipes diversifiées dans une organisation rendue apprenante, nous distinguons quatre étapes d'une politique pédagogique à visée interculturelle, qui structurent aussi cet article.

---

PHILIPPE PIERRE, codirecteur du master « Management interculturel » de l'université Paris-Dauphine (contact@philippepierre.com).



## Connaissance des 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 en situation comparable ; et l'absence de justification de cette différence de traitement.

La première étape d'une politique pédagogique à visée interculturelle consiste à former à la connaissance d'un processus discriminatoire et à aider à sa résolution sur la base du respect des lois.

Une discrimination apparaît. En tant que managers, nous ne sommes généralement pas responsables de l'apparition elle-même, mais finalement du « laisser paraître » (Viteau, 2005) de la propagation sournoise des injustices. Former revient à faire vivre une occasion de voir et de diagnostiquer où se rencontre la discrimination et à 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. 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 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 si je n'en suis pas conscient, c'est-à-dire si 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 utiles ou inutiles (préjugés, stéréotypes...) dans nos critères d'évaluation par rapport à une mesure réelle de la performance. Car à la naissance 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 loi (Deschavanne, 2005). L'objectif est de cesser de considérer les mécanismes d'exclusion comme naturels alors que ceux-ci plongent leurs racines dans les profondeurs des consciences (Babeau et Chanlat, 2007). Nous touchons là à l'effet, « dérangent » 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 « laissés-pour-compte à l'occasion d'une promotion » : les personnes handicapées, les femmes, les homosexuels, les personnes issues de quartiers sensibles, de « minorités visibles »...



Cela amène à souligner que, dans ces domaines, une formation utile est celle qui remet en cause certains ordres et privilèges établis, questionne certaines valeurs et croyances implicites sur lesquelles reposaient jusque-là les processus productifs d'une entreprise. « On court le risque d'affabulation par oubli de dire, de mutisme par oubli d'en parler » (Géry, 2007), et les formations sont là pour ne pas le négliger. C'est d'abord 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 nomme peu. Dans les formations, quand elles sont réussies, on doit composer avec des vérités qui ne sont pas toujours « sa » vérité. Former revient à dire que la discrimination existe, et qu'elle peut exister sans qu'on cherche même à l'encourager, en recrutant toujours dans les mêmes viviers, en recourant aux mêmes associations d'anciens élèves...

## **La lutte contre les discriminations, condition nécessaire mais non suffisante**

La lutte contre les discriminations doit en revenir aux causes, aux bonnes ou aux mauvaises raisons d'agir de chacun. La lutte directe contre le racisme, par exemple, réclame de comprendre 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-iniquités » insidieuses et souvent inattaquables juridiquement. 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. Cette deuxième étape d'une politique pédagogique à visée interculturelle englobe le niveau du recours devant la justice, qui s'attache aux faits et non pas aux seules intentions. Sans recours possible, pourquoi agirais-je autrement que par la résignation ou le refus révoltés ?

S'ouvrir aux autres lors d'une formation, plutôt qu'à l'évidence du désir et de la clôture de l'ego, n'est pas aisé, et nullement automatique. En théorie, chacun naît libre de se libérer de ses évidences, de ses préjugés. Mais cela prend du temps et se fait dans la durée, 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. Dans toute bonne formation en la matière, le sens « signification » (« comprendre pourquoi ») s'équilibre avec le sens « sensation » (prendre le temps d'« expérimenter » avec les autres participants d'une formation). Ainsi, on doit rappeler ici non seulement la puissance, dans les actions de formation, des mises en situation pour déjouer les fausses certitudes,



mais également que toutes les émotions – la surprise, la colère ou la joie parfois naïve d’avoir pris du galon – ont la vertu d’être partagées, éprouvées par d’autres. En cela, l’altérité est une pratique des autres qui doit être « vécue » ; il n’y a pas ceux qui sont différents et les autres ; l’idée, répétons-le, est bien de reconnaître l’Autre en chacun.

Les politiques de formation en la matière réclament un éclairage des normes conscientes et inconscientes. Faire des catégories n’est en soi ni 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, à l’ambivalent, et aussi aux compétences « cachées »... Un exemple est la sensibilisation du personnel au 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 des saynètes et oppose, par exemple, les clichés sur la personne en fauteuil et ceux sur la personne diabétique, souvent oubliée quand on traite du handicap. Parce que « qui se ressemble s’assemble » et 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 créer. 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 sociale (Castel, 2007). 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, il faut placer l’entreprise dans son environnement sociétal et peser ensemble les inégalités sociales, économiques et culturelles. Bien souvent, les formations dites à la diversité touchent les catégories supérieures du personnel ; elles visent à faciliter l’accès de groupes discriminés aux carrières d’encadrement et apportent moins d’aide à la caissière, à l’ouvrier, à l’employé, alors que pour eux aussi, les critères de sélection, en apparence neutres, sont en réalité fortement liés à l’âge, au sexe, à l’origine ou à un éventuel handicap. A effectifs stables, augmenter le nombre de salariés issus des minorités dites « visibles » ne coûte rien, cela permet même de réduire la masse salariale. Composer l’équipe 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. Sur ce point, affirmer que l'absence d'outils statistiques, notamment d'ordre ethnoracial, 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 semble inexact. Plus encore, toute tentative de « gestion » de la diversité amène à penser la complexité des raisons qui poussent parfois à ne pas agir. 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).

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 (études 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, 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... 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.

En cela, le principe 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, et accéder au statut de sujet. Pour les acteurs vulnérables de l'économie, il est essentiel de trouver ce que Sennett (2007) appelle des « moyens d'autodéfense émotionnelle » grâce au récit. Face au ressenti de la discrimination, à son actualité, tout formateur aura à cœur d'offrir des espaces d'expression sécurisés, comme peut le devenir l'analyse de pratiques en groupe. L'animateur, en position de non-savoir « absolu », accompagne le participant en l'interrogeant sur une pratique, un « vécu » qu'il verbalise. Tout en bénéficiant de cet accompagnement individuel, le « stagiaire » profite de la dynamique du groupe car chaque participant lui offre un *feed back* structuré. L'intelligence du groupe fonctionne en effet miroir, et le participant bénéficie de nouvelles options, de grilles de lecture différentes, de métaphores, dans un cadre « sécurisé », sans jugement de valeur (Chateauvieux et Lacaze, 2008).



## Perspectives du management interculturel

Ainsi que l'écrivent Chanlat et Dameron (2009), 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). 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 ».

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 surtout 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.

Aux sources d'une formation possible au « caractère de ce qui est autre », il devrait y avoir, dans la troisième étape d'une politique pédagogique à visée interculturelle, la volonté de clarifier et de faire clarifier les principes d'action, d'équité et de justice, sur lesquels s'appuient les personnes lorsqu'elles font des justifications et prennent des décisions. Par exemple, casser des lignes causales entre sexe biologique ou appartenance ethnique, identité, pouvoir et exercice de direction. Cela devrait déboucher, au-delà des simples formations, à créer 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 (Guénette *et al.*, 2008 ; Davel *et al.*, 2008). 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 », ou à une prétendue culture nationale qui expliquerait tout de nous. L'enjeu est bien de faire du stage de formation un lieu de « transaction identitaire », où les différences individuelles s'expriment et ne sont pas étouffées. Cela conduit certainement à construire les séminaires en favorisant la transdisciplinarité<sup>1</sup>. Certaines des forma-

1. Associer, 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)



tions, 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 personnes, 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 « endettées » (Alter, 2009). Au-delà du contrat de travail, de la description de poste, le plaisir d'échanger est souvent supérieur au bénéfice matériel de l'échange formel<sup>2</sup>. 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 : pour se déployer, elles doivent respecter plusieurs temps et admettre des retours en arrière, des explications liées aux relations entre les personnes, aux phénomènes de catégorisation plutôt qu'à des modèles intrapsychiques (Castella, 2005). Cela revient aussi à une formation à la relativité des choses.

Un des enseignements du management interculturel est que, précisément, la gratitude consiste à tenir compte de l'autre, à prendre en compte le sacrifice consenti et à 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 important du management interculturel est le caractère multidimensionnel des constructions identitaires<sup>3</sup>. Toutes les formes de discriminations ne se ressemblent pas et n'admettent pas le même organisateur du social, qui consiste fréquemment à couper en deux (Français de souche/immigrés et descendants d'immigrés, indigènes/colonisateurs...). Depuis Shakespeare, *Othello*, le Maure de Venise, n'a pas toujours été noir sur scène. Un des apports du management interculturel est aussi de souligner le caractère historique, donc changeant, des classifications qui servent de supports aux identifications culturelles.

- 
- et le principe d'imprévisibilité des sciences naturelles (qui revient à dire que le nouveau est plus certain que l'ancien ordre). Cf. Larrasquet (1999), Le Moigne (1995).
2. 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 », comme « virtualisé », non incarné...
  3. Peut-être conviendrait-il aujourd'hui de parler de management « intraculturel » tellement les processus d'éthnicisation 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. Cela 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.



## 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 cette qualité 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, aucune communication ne peut s'établir. Au final, le paradoxe de tout travail de formation revient à accepter l'autre et à lui offrir la possibilité de devenir différent de ce qu'il est. 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 associations, de tiers extérieurs, pour révéler les discriminations, en faire prendre conscience aux dirigeants, à la collectivité tout entière, de les faire condamner en justice et de respecter le droit avant d'éventuels labels qui s'en distingueraient (pensons au « label diversité » attribué par l'AFNOR). Concluons donc en soulignant que tout programme de formation à la diversité devrait s'inscrire dans une politique globale, en prenant soin d'identifier quelques 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, d'apprendre des autres entreprises et de comparer ses actions. Mieux vaudra donc analyser les processus ségrégatifs diffus que raisonner seulement en termes de délits et de peines pour les personnes et ne pas 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, dans la mesure où la diversité est le résultat d'un processus de changement et non pas un « intrant » dans d'autres processus. 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 intelligibles les cadres symboliques dans lesquels les personnes pensent ou croient penser ! ♦



## Bibliographie

- ALTER, N. 2009. *Donner et prendre*. Paris, La Découverte.
- BABEAU, O. ; CHANLAT, J.-F. 2007. *La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles*. XVI<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique. Montréal (5-9 juin).
- CASTEL, R. 2007. *La discrimination négative*. Paris, Le Seuil.
- CASTELLA, P. 2005. *La différence en plus*. Paris, L'Harmattan.
- CHANLAT, J.-F. ; DAMERON, S. 2009. « Management et diversité : lignes de tension et perspectives ». *Rencontres internationales de la diversité*. Corte (octobre 2009).
- CHATEAUVIEUX, A. de ; LACAZE, X. 2008. *Dans l'intimité du coaching*. Paris, Demos.
- DAVEL, E. ; DUPUIS, J.-P. ; CHANLAT, J.-F. 2008. *Gestion en contexte interculturel*. Québec, Presses universitaires Laval-Teluq.
- DESCHAVANNE, E. 2005. « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments ». *Pour une société de la nouvelle chance*. Paris, La Documentation française.
- GÉRY, M. 2007. « Les porteurs d'oubli. Une expression de la souffrance dans la migration ». *L'autre*. Vol. 8, n° 1, p. 80-92.
- GUÉNETTE, A. ; LEE, Y.-T. ; CALVEZ, V. 2008. *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*. Paris, L'Harmattan.
- LARRASQUET, J.-M. 1999. *Le management à l'épreuve du complexe*. Paris, L'Harmattan.
- LE MOIGNE, J.-L. 1995. *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, Dunod.
- MICHAELS, W.-B. 2009. *La diversité contre l'égalité*. Paris, Raisons d'agir.
- MUTABAZI, E. 1989. « Le management en situations interculturelles en Afrique ». *Revue Afrique Industrie*. Janvier, p. 52-55.
- MUTABAZI, E. ; PIERRE, P. 2010. *Les discriminations*. Paris, Cavalier bleu.
- MUTABAZI, E. ; PIERRE, P. 2008. *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*. Paris, L'Harmattan.
- SENNETT, R. 2007. « Récits au temps de la précarité ». *Dans : M. Wiewiorka. Les sciences sociales en mutation*. Auxerre, Editions Sciences humaines, p. 437-453.
- VITEAU, J. (dir. publ.) 2005. « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? ». *Actualité de la formation permanente*. N° 194.

