



AEF Dépêche n°541952 - Paris, le 15/07/2016 11:11:00
- Ressources humaines -

- 86.238.151.4 - www.aef.info

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

"Le management interculturel ne donne pas de réponses, il prépare à l'imprévu des rencontres" (P. Pierre, sociologue)

Par **Evelyne Orman**

Après avoir dirigé les RH de L'Oréal pendant une quinzaine d'années, le sociologue Philippe Pierre accompagne aujourd'hui le développement d'organisations en aidant à l'intégration et à la réussite de profils différents. Lors d'une matinée organisée par l'IGS fin juin 2016 autour du management interculturel, il a analysé l'évolution des modèles de management appliqués au sein des entreprises en matière de diversité et de lutte contre les discriminations. Selon lui, elles doivent sortir des méthodes de gestion et de reporting de la diversité et s'interroger sur la cohérence de ces politiques. Dans un monde où la référence d'autorité unique a laissé la place à un mode de fonctionnement en "archipel", où l'évaluation devient multiple, l'entreprise doit s'adapter, et trouver des réponses plus pertinentes pour encadrer des profils de plus en plus variés et exigeants.

AEF : Comment définissez-vous le management interculturel, en lien avec les démarches de diversité et de lutte contre les discriminations menées par les entreprises ?

Philippe Pierre : Le thème de la gestion de la diversité a investi le champ des entreprises et des organisations depuis une vingtaine d'années. Ces politiques dites de "diversité" sont clairement d'inspiration anglo-saxonne et sous-entendent d'identifier des groupes qui seraient victimes d'injustices du fait de leur origine ou de leur âge. La diversité renvoie à ce qui est pluriel. Comment pourrait-on s'opposer ou refuser la diversité ? En a-t-on encore le droit ? Cette gestion de la diversité peut amener à simplement rendre compte, à remplir des tableaux ad nauseam, dresser des photographies à l'instant T, mais elle ne s'intéresse pas forcément aux processus qui mettent à l'écart. C'est là-dessus que je souhaite que l'on s'interroge.



La première étape dans la gestion de la diversité devrait être d'aller chercher des personnes qui ne postulent pas forcément à un poste dans l'entreprise, pensant qu'il s'agit d'une opportunité trop belle pour eux. Il faut prendre en compte ces mécanismes d'autocensure. Je parle là, par exemple, des personnes qui ont des trous dans leur CV. Au lieu de les écarter, il faudrait plutôt s'intéresser aux raisons qui les ont poussées à opter pour une trajectoire différente.

Je pense également que si nous respectons la loi visant à lutter contre les discriminations, nous n'aurions tout simplement pas besoin de politique de diversité. Sur ce point, nous observons d'ailleurs une tendance au mimétisme, avec beaucoup d'entreprises qui s'inscrivent dans le label diversité et les diverses chartes existantes en mésestimant les coûts cachés et les lourdeurs administratives occasionnées.

AEF : Quelle différence y a-t-il alors entre les politiques de diversité et politiques de lutte contre les discriminations ?

Philippe Pierre : Une véritable politique de lutte contre les discriminations, que nous distinguons de celles dites de "diversité", demande du temps et de l'argent mais porte ses fruits. C'est peut-être, par exemple, parce que la poursuite de l'égalité des chances est onéreuse pour l'école publique qu'une politique qui se contente de réserver des places à l'entrée dans les grandes écoles et universités sur des critères sociaux (ou implicitement ethno-raciaux) apparaît souvent comme une bonne première mesure et qu'on la place sous la bannière de la gestion de la diversité. Au contraire de l'égalité de la loi, la "diversité" n'ouvre aucun droit réel car elle ne constitue pas et ne constituera pas un concept juridique définissant des droits précis et sanctionnables. "Quand les hommes ne peuvent changer les choses, ils changent les mots", écrivait Jean Jaurès.

Bien sûr, il y a parmi ces structures de gestion de la diversité des personnes de bonne volonté. Ce que je questionne, c'est le chemin emprunté par les entreprises. On remarque qu'il existe souvent une équipe RH dissociée de l'équipe diversité. On peut s'interroger sur la pertinence de cette division des moyens. Le management interculturel va au-delà : c'est l'absence de la gestion à tout va. Le plus grand danger reste celui de l'affichage en ces domaines. Ce que l'on publie sur un site de recrutement c'est bien, mais il faut tenir la note au-delà. Si l'on met en avant des idées d'ouverture, il faut les mettre en pratique dans tous les domaines de l'entreprise et conduire celle-ci vers un modèle d'entreprise apprenante.

AEF : Vous expliquez que l'on est passé, en matière d'organisation des entreprises, d'une vision d'un centre vers des centres, vers un fonctionnement "en archipel". Comment voyez-vous cette évolution ? Est-elle réellement mise en œuvre dans les entreprises ?

Philippe Pierre : Le fonctionnement en archipel, où l'on apprend et communique d'une manière différente, moins linéaire, moins pyramidale, plus ouverte, est un nouveau moteur de la motivation, et pas simplement pour les jeunes. Les grandes entreprises ont toujours proposé à leurs salariés un échange entre la sécurité du travail et une forte implication, sur le modèle de la loyauté. Il faut renouveler ce système de fonctionnement. Ce dernier est attaché au modèle capitaliste, dans l'imaginaire de l'ascenseur social, avec un risque de mimétisme chez des dirigeants qui se ressemblent tous à terme.

Un deuxième modèle a été développé dans les années 1970 jusqu'aux années 2000 : celui de l'employabilité. Ce dernier tourne autour du contrat, où l'on signe des épisodes de vie. On est plus mobile, géographiquement, mais également en termes de variété de métiers exercés dans une vie. C'est l'individu qui organise sa carrière. Sa résistance physique est en cause. Sa

capacité à être adaptable questionnée.

Dans le monde de l'archipel, qui correspond à un troisième modèle, à savoir celui de la communauté de métiers, c'est le réseau et le fait d'être identifié comme un talent rare qui fait la carrière. Si cela se passe bien, on devient même entrepreneur et actionnaire de son entreprise. Parfois même, l'entreprise nous aidera à créer notre propre business. On passe d'une logique de centre unique à des centres multiples.

AEF : Comment en est-on arrivé à ce modèle ?

Philippe Pierre : Ce nouveau modèle a sûrement un lien avec l'évolution du modèle familial nucléaire. On est aujourd'hui sortis du modèle d'autorité unique, et nous avons connu durant toute notre vie, différentes sources d'autorité légitimes. Pensons au nombre de divorces et de familles dites recomposées. Ce qui en ressort, c'est que nous n'avons plus envie de nous faire évaluer par une seule autorité dans l'entreprise.

Les individus veulent obtenir des réponses plus complexes, plus nourries. On doit également analyser les écarts qui existent entre ce qu'une entreprise affiche, ce que les gens font et ce qu'ils ressentent. On doit accepter qu'il y ait des écarts entre ces trois éléments. L'interculturel, c'est la marge qui existe entre ces écarts. Le management interculturel rappelle que son propre comportement peut faire problème. Il ne donne pas de recettes. Il ne prépare pas à agir avec des Japonais ou des Espagnols, des personnes d'un autre sexe ou en situation de handicap. Il éveille, questionne. Le management interculturel prépare à l'imprévu des rencontres. Il est étonnement volontaire sur ses propres stéréotypes et représentations et, en cela, très utile.