

## **Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise, Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, L'Harmattan, 2008. Préface d'Albert Jacquard**

Par Jean-Luc Metzger

Dans un monde de plus en plus globalisé, les opportunités de rencontre - et parfois de confrontation - entre individus et groupes d'origines différentes s'accroissent. Au sein des grandes entreprises mondialisées où les équipes de cadres présentent une grande variété de nationalités, comme au sein de d'entreprises locales recrutant une main d'œuvre d'immigration récente, se pose la nécessité de trouver des solutions originales pour favoriser le travail collectif et l'insertion de tous. Dans cette perspective, discours et dispositifs de gestion « de la diversité » se sont multipliés. Mais quelle est leur efficacité, quels enjeux en sous-tendent la genèse et la mise en œuvre ? L'ouvrage dont nous rendons compte s'attache précisément à ces questions, en déconstruisant les fausses évidences et en pointant les conséquences contre-productives des intentions apparemment les plus généreuses.

Il restitue, tout d'abord, le fruit d'une longue expérience en matière d'enseignement, de conseil et de gestion de la part de deux chercheurs, simultanément acteurs de l'entreprise. Evalde Mutabazi et Philippe Pierre sont en effet tous les deux engagés à la fois dans la recherche, la formation des cadres et dans l'accompagnement des pratiques de gestion des personnels, tout particulièrement en ce qui concerne la prise en compte des relations entre « cultures ». L'originalité de leur posture est de tenir compte des « retours d'expérience », sans pour autant réduire leur propos à une succession de recettes.

Bien au contraire, l'ouvrage, présenté comme un dialogue entre une journaliste et les auteurs, s'apparente à une conférence vivante, discutant les fondements théoriques du multiculturalisme et de l'interculturalité, de la quête de reconnaissance et de la construction identitaire, pour mieux

pointer en quoi la gestion de la diversité peut se retourner en caricature de projets émancipateurs.

Plus précisément, le livre comprend trois grandes parties consacrées successivement aux « dividendes de la diversité », au management interculturel et à la reconnaissance des identités au travail. Cette structuration permet aux auteurs de déployer un argumentaire précis pour, tout d'abord, identifier les enjeux sous-jacents à l'importance grandissante des politiques de la diversité. Au-delà des chartes, des statistiques « ethniques » et des classements, Evalde Mutabazi et Philippe Pierre soulignent combien cet intérêt - si soudain - pour se débarrasser du racisme peut cacher une volonté d'enterrer la question sociale, de se détourner des inégalités socio-économiques : « prenons garde à ce que ces pseudo-vérités, conçues au nom des identités culturelles, ne le soient que pour que la structure inégale de classe ne soit guère remise en cause » (p. 37). D'ailleurs, raisonner en termes avant tout culturels, identitaires, ne correspond pas aux revendications principales des salariés d'origine étrangère. « Pour les jeunes issus de l'immigration, la situation est celle d'une forte assimilation culturelle et d'une faible intégration sociale » (p. 43). De plus, l'accent exclusif mis sur les politiques de diversité peut avoir comme conséquence « d'éclater l'entreprise en groupes "communautaires ou claniques", de renforcer la "judiciarisation" des rapports sociaux, et qui plus est de partager le monde en discriminateurs et discriminés » (p. 46).

Au lieu de quoi, les auteurs préconisent aux entreprises de commencer par « connaître les mécanismes de la discrimination qui s'exercent dans leur milieu de travail » (p. 51). Ce sont les discriminations qu'il faut chercher à reconnaître et non les identités. Ce que de nombreux salariés vivent, c'est moins la commune appartenance à une communauté culturelle, que la commune expérience du racisme. D'autant, comme le rappellent Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, que les individus que l'on discrimine sont, bien souvent, Français depuis plusieurs générations, comme le sont les Antillais par exemple.

Plus fondamentalement, les auteurs s'interrogent sur les facteurs macro-sociaux et macro-politiques qui peuvent rendre compte de la tendance contemporaine à imposer le thème de la diversité. Et parmi ces facteurs, il est intéressant de retenir celui de l'attrait pour la différence : faire travailler ensemble des individus manifestement différents serait en soi une garantie d'innovation, de créativité. Ce qui entre parfaitement en phase avec l'idéologie et la pratique de la firme flexible, laquelle prône la mobilité et le nomadisme professionnel, en les « métissant par un flux continu d'individus multiculturels » (p. 68).

Si tels sont les soubassements idéologiques associés à la gestion de la diversité, le choix même d'outils quantitatifs et la mise en œuvre d'une

justice procédurale peuvent être critiqués pour leurs effets naturalisant. « Ce n'est très certainement pas la diversité dans sa définition objective qui impacte la performance économique, mais la diversité dans sa définition intersubjective, dans sa dimension vécue » (p. 65). En effet, la mesure et le classement dans des catégories préconstruites enferment les individus dans des groupes ethniques qu'ils contribuent à rigidifier, voire à créer de toute pièce, à partir de représentations a priori (stéréotypes).

Voulant réparer un mal, les dispositifs de gestion de la diversité semblent obéir aux mêmes principes que les pratiques de discrimination. En effet, comme le rappellent les auteurs, « c'est bien le raciste qui fait la race. (...) Le racisme, dans sa forme la plus violente, c'est l'expérience de l'assignation identitaire, du fait d'être transformé en chose » (p. 87). La réification induite par un certain usage des catégories statistiques rejoint la réification produite par les rapports sociaux fondés sur l'apparence physique.

Aux limites et apories des politiques de diversité, Evalde Mutabazi et Philippe Pierre opposent le management interculturel. Plus précisément, pour « combattre les dangers d'une ingénierie "ethno-raciale" ou sexuelle qui ferait que tous les acteurs au travail sont observés et sujets de résultats d'analyse en fonction de ce qu'ils sont sous le regard des autres » (p. 107), le management interculturel va s'appuyer sur une « surveillance active des processus discriminatoires et de leurs effets » (p. 107). Ce qui exige des compétences spécifiques, acquises au fil du temps et d'observations fines, en situation d'immersion.

Or, précisément, les stratégies des firmes, souvent sous l'injonction des sphères financières, vont à l'encontre de cette exigence de temps, d'écoute, de compréhension des différences. Les auteurs pointent alors l'une des conséquences paradoxales des formes contemporaines de gestion : d'un côté, la globalisation des firmes et la mobilité des cadres produit des équipes dont les membres appartiennent à des nationalités différentes ; pour qu'ils acquièrent les compétences collectives requises, ils devraient avoir le temps de « développer le minimum de références partagées (...) [d'autant] qu'ils opèrent quelque fois à plusieurs milliers de kilomètres les uns des autres » (p. 112) ; mais ce temps précieux, ils n'ont guère la possibilité d'en bénéficier, du fait du renouvellement fréquent des équipes (gestion par projet, incitation à la mobilité fonctionnelle ou géographique, nouvelles restructurations).

Pourtant, si ces compétences collectives s'avèrent cruciales pour travailler ensemble, leur acquisition ne va pas de soi. Déjà compliqués au sein d'un même pays, les processus d'apprentissage qui les sous-tendent sont encore plus délicats quand il s'agit de « rendre compatibles des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents (culture de

métiers, nations, parfois même ethnies et groupes professionnels hors de l'entreprise mais influents...) » (p. 113).

C'est peu dire que « le management interculturel amène à penser la complexité ». Les auteurs suggèrent qu'avant de chercher à mettre en œuvre des dispositifs de gestion réputés universels, les directions devraient commencer par créer les cadres réglementaires susceptibles de permettre aux acteurs d'élaborer collectivement un arrière-fond partagé. Ce qui implique de « 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 permanent, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes » (p. 133), élaborer des équivalences.

En cela, l'ouvrage, riche en considérations théoriques serrées, encourage à une réflexion distanciée, loin du prêt-à-penser et du politiquement correct. Il constitue également un apport intéressant pour comprendre les articulations complexes entre position de chercheur en sciences sociales et pratique de consultant. Avec lucidité, il pointe les limites d'une vision instrumentale des rapports sociaux basée sur une conception superficielle des identités culturelles.