

Evalde Mutabazi
et Philippe Pierre

**POUR UN MANAGEMENT
INTERCULTUREL**

DE LA DIVERSITÉ À LA RECONNAISSANCE
EN ENTREPRISE

Préface d'Albert Jacquard

**Diversité culturelle et
dynamique des organisations**

Éditions L'Harmattan
5-7, rue de l'École Polytechnique
75005 Paris

Préface

Albert Jacquard
Généticien

Que faire des personnes *différentes* au sein des entreprises ? Ne sommes-nous pas tous différents ? Que vit celle ou celui qui est réputé « différent des autres » ou identique à tous les membres de la communauté à laquelle il est trop vite associé ? Comment passer, dans les entreprises, du refus à la valorisation des différences ? Pourquoi cette tendance aujourd'hui, pas seulement lors du recrutement, à substituer aux qualités et compétences de certaines personnes, leur seule couleur de peau, leurs origines sociales ou ethniques supposées ?

L'ouvrage d'Evalde MUTABAZI et Philippe PIERRE apporte des éléments originaux et solides à ces questions en mettant particulièrement l'accent sur les processus de reconnaissance des personnes au travail. Par-delà le caractère superficiel de nombreux discours sur une prétendue « gestion » de la diversité, ce livre nous amène à appréhender la reconnaissance de l'autre, sous le régime de l'égalité, sans déni de sa différence ni réduction de son altérité à leurs seuls éléments visibles.

Les entreprises s'engouffrent aujourd'hui dans la mise en place de ces politiques dites de gestion de la diversité dans un environnement économique et social caractérisé à la fois par les rapprochements (fusions, acquisitions, alliances...) et la délocalisation de leurs activités, deux tendances lourdes de conséquences en termes de reconversion, de chômage et souvent d'exclusion. Les évolutions démographiques, notamment le vieillissement de la population dans les pays riches, amènent logiquement à penser qu'il est urgent de traiter autrement la diversité, de valoriser les potentialités offertes par la mobilité internationale des cadres, et plus largement par l'immigration, au lieu de la subir ou la réprimer de façon quelquefois sauvage et arbitraire.

La faiblesse élémentaire de notre société actuelle est d'uniformiser, de pousser à vivre côte à côte et de sans cesse hiérarchiser les individus. Notre système d'éducation, par exemple, répète exactement cette erreur en abreuvant les élèves de notes et de classements lorsqu'il faudrait plutôt les préparer à se rencontrer les uns et les autres.

Une des leçons de la génétique est que l'autre est précieux dans la mesure où il nous est dissemblable. La génétique nous invite aussi à penser que ce n'est pas entre les groupes mais entre les individus que nous constatons la plus grande diversité. Elle m'a progressivement amené à penser que l'important est peut-être moins de construire la société de demain que de montrer qu'elle ne doit pas ressembler à celle d'aujourd'hui.

Précisément, ce qui est mis en doute aujourd'hui en France, c'est la capacité de la République, et indirectement celle des entreprises sur notre sol, à respecter et même promouvoir son principe fondateur de laïcité. Défendre la laïcité devrait se traduire par la mise en œuvre d'une réelle égalité des chances, la promotion des travailleurs handicapés, la recherche d'une stricte égalité entre les femmes et les hommes, l'engagement réel dans la lutte contre toutes les discriminations et dans une action forte pour l'intégration de tous les

Français, quelles que soient leurs origines et leur apparence, leur orientation sexuelle, leurs convictions religieuses, syndicales ou politiques.

Si la Constitution française décrète l'égalité de tous les citoyens devant la loi, comment ne pas souligner que l'universalisme français, dans sa dimension abstraite, idéale et quelque peu messianique, se traduit assez souvent aujourd'hui, dans la vie sociale et professionnelle, par des décisions et des actions dont la conséquence est de vexer, voire de rabaisser, ceux qui sont exclus des bienfaits que cet universalisme prétend prodiguer.

L'accroissement des inégalités sociales alimente en France des phénomènes irrationnels de fascination et de peur de l'autre. Pour les plus défavorisés, notre société ne cesse de multiplier les propositions où ils pourraient soi-disant se construire par la consommation en même temps qu'elle les enferme, en fait, dans le désœuvrement, la précarité, l'absence même d'un simple toit.

Pour ce qui est des entreprises, ce livre invite à penser que les injustices sociales se vivent aujourd'hui, et davantage qu'autrefois, comme des atteintes aux identités culturelles, à la liberté d'expression et à l'estime de soi. Un Directeur des ressources humaines ne peut plus ignorer que l'identification à une seule entreprise existe de moins en moins pour les salariés. Face à des luttes qui se déploient au nom de communautés d'appartenance plus ou moins réelles (les femmes, les gays ou les lesbiennes, les Noirs...), le DRH est confronté au traitement de nouvelles demandes qui ne sont ni toujours acceptables, ni conciliables avec la culture de l'entreprise, de son pays ou de sa région d'implantation.

Ce livre éclaire, sous un angle nouveau, la revendication de plus en plus fréquente d'un droit culturel selon lequel chacun pourrait respecter les principes fondateurs de sa culture et mettre en œuvre des pratiques correspondantes en entreprise : parler sa langue, l'apprendre à ses enfants, pratiquer sa religion au travail, respecter les règles ou les interdits relatifs à l'alimentation, au mariage et à la vie familiale. Que se passe-t-il alors, pour des individus amenés à travailler en dehors de leur contexte culturel habituel, quand les sphères de l'amitié ou de l'amour ne s'inscrivent plus dans le même espace-temps que celles du droit ou de la profession, désormais délocalisées ou internationalisées ?

Ni manuel scolaire ni recension d'une littérature aujourd'hui très abondante sur cette question, l'ouvrage d'Evalde MUTABAZI et Philippe PIERRE est à la fois pratique et engagé.

Résultat d'une longue expérience de coopération entre deux auteurs de cultures différentes à la fois comme professeurs dans plusieurs grandes écoles d'ingénieurs et de management, praticiens et chercheurs mais aussi consultants en entreprise avec de nombreuses publications, cet ouvrage est le fruit et l'expression d'une sociologie en action. D'une sociologie pratique et utile pour un pays multiculturel, tel que la France, la Suisse ou la Belgique par exemple, mais aussi pour les entreprises actuelles dont les salariés, les clients et les actionnaires sont de plus en plus culturellement différents. Que faire de la diversité des « identités culturelles au travail » au sein des entreprises mais aussi dans les villes et les territoires périurbains ?

- Quelles politiques mettre en place et quelles pratiques développer pour gérer la diversité au-delà de ses aspects visibles et quantifiables, au-delà de la peur des sanctions légales ou d'un simple conformisme au règlement intérieur des entreprises ?
- Comment prendre en compte la diversité dans la gestion des équipes multiculturelles ?
- Comment intégrer « les étrangers » et transformer leurs différences en facteurs de synergies et de complémentarités opérationnelles dans les entreprises mondialisées ?

Face à ces questions – que n'abordent pas la plupart des textes portant actuellement sur la diversité, la discrimination positive ou les relations multiculturelles – ce livre inscrit son apport dans un registre plus profond, celui des interactions humaines, de la coexistence et la coopération multiculturelle en entreprise ; un registre beaucoup plus exigeant pour les

individus et pour les entreprises. Ce registre n'est en effet jamais atteint si l'on n'accepte ni la confrontation réelle des différences, ni la relativité des pratiques et du sens des conduites humaines, ni la remise en cause des habitudes. Autant ils n'en ignorent pas la difficulté, autant Evalde MUTABAZI et Philippe PIERRE savent, pour l'avoir souvent éprouvé au travail et dans leur vie quotidienne, que ces conditions sont nécessaires pour qui veut apprendre des autres, s'en faire comprendre et les comprendre. Fidèles à une tradition qui se donne pour tâche de comprendre son époque en articulant sa pensée aux savoirs positifs des sciences humaines, les auteurs s'inscrivent dans le courant de ceux qui cherchent à comprendre les évolutions et les dysfonctionnements sociaux du temps présent afin d'apporter leur contribution à l'identification des conditions de construction d'une société plus respectueuse des hommes !

L'originalité de cet ouvrage est de proposer une réflexion critique autour de la gestion de la diversité, mais aussi d'en fournir une lecture pluridisciplinaire au travers d'un dialogue entre deux experts. Face à un sujet aussi complexe et d'actualité, le style des questions-réponses adopté introduit immédiatement le lecteur dans un travail profond de réflexion qui s'appuie sur les apports de la sociologie et de la psychologie, des sciences politiques et de gestion, sans pour autant oublier les enseignements de la génétique et de l'histoire en ce qui concerne la gestion de la diversité humaine.

Une lucide humilité demeure toutefois au cœur de *l'approche interculturelle des différences* que les deux auteurs défendent dans cet ouvrage. Au-delà des rapports de travail, la réflexion menée montre que nous sommes tous très sensibles voire vulnérables à la manière dont les autres – membres de sociétés ou communautés différentes – nous regardent et nous traitent. Elle permet de comprendre l'état de ceux qui ont le sentiment d'être parfois traités en moins que rien, d'être en « surnuméraires », d'être placés hors de cette culture d'accueil – qu'il s'agisse de leurs voisins ou de leurs collègues de travail – d'être par-delà les quotas et toujours en dessous des critères de reconnaissance fixés dans un ailleurs qui leur est quelquefois totalement inaccessible.

E. MUTABAZI et P. PIERRE, tous deux influencés par R. SAINSAULIEU, lui-même lecteur attentif de G.W.F. HEGEL¹, savent que la reconnaissance n'est jamais donnée d'avance ou définitivement acquise. Elle doit être conquise, comme arrachée à l'autre. La classe et les conflits de classe sont ancrés dans des formes symboliques et des sentiments moraux comme le mépris ou la fierté. Leurs travaux, depuis une vingtaine d'années, illustrent que les personnes ne se définissent plus aujourd'hui à partir des mécanismes normatifs de la vie sociale traditionnelle, la lutte des classes par exemple, mais par rapport à la construction d'eux-mêmes. Leur livre illustre le passage d'une société française qui se pensait, il y a quarante ans, principalement en termes économiques et de progrès accessible, à une société qui valorise des droits sociaux et culturels, en plus des droits issus du travail, mais ne voit pas la sortie du tunnel. Le risque, c'est que la société passe au service de certains individus, certaines communautés et certains groupes de pression qui choisissent de s'enfermer dans leurs privilèges.

Les grandes institutions, que ce soit l'école, l'armée, le syndicat, ou l'Eglise, ont perdu leurs forces motrices et sont en crise. Elles avaient pour rôle d'aider à désigner le mal et la vertu. Aujourd'hui, pour le migrant pauvre ou pour le cadre mobile, on appartient souvent à plusieurs institutions à distance, sans pouvoir faire vivre, comme on le voudrait, des relations de parenté ou de voisinage. Une femme de l'humanitaire peut travailler dans un hôpital et militer dans une autre association à l'étranger. Cette multi-appartenance permet à chacun de bricoler son lien à des institutions elles-mêmes en voie de multiplication. La morale ne peut plus alors reposer sur un principe de justification dernière et d'une transcendance extérieure

¹ SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 1977.

aux consciences. En même temps, comme paradoxalement, moins il y a de valeurs collectives, plus chacun est poussé à ériger ses propres valeurs en valeurs universelles. Plus notre tolérance à l'écart est faible, plus nous y sommes sensibles².

Au fond, en montrant combien il y a danger à envisager uniquement le droit des gens sous leur visage de victimes, les auteurs de ce livre nous invitent à passer du registre nécessaire de la lutte contre les discriminations aux conditions de réalisation d'une gestion respectueuse des sujets porteurs de cultures différentes. En luttant contre le cercle vicieux de l'humiliation-vengeance-nouvelle humiliation dans lequel « les victimes » sont enfermées, comment rétablir le dialogue entre cultures et éviter de tomber dans le recours systématique aux tribunaux ? Comment passer de la recherche des aveux à l'écoute active nécessaire au fondement d'une intime conviction, de la gestion par la preuve à l'animation des échanges et des interactions entre personnes ? Pas plus en matière de justice que de science, la pluralité des opinions ou leur simple addition ne fait pas office de démonstration !

Ce livre montre que les processus pathogènes du temps présent, de fait, se sont déplacés. Il s'agit moins d'une lutte de classes pour l'émancipation de l'ordre social que d'un antagonisme entre des relations communicationnelles entre groupes ou communautés culturellement différents. Ainsi que nous l'observons depuis quelques années, les phénomènes de résistance ou de rejet de l'ordre proposé viennent largement des perceptions de l'injustice et de la discrimination. La question soulevée consiste à savoir comment reconnaître l'autre comme son frère, lui reconnaître la capacité de se vivre comme sujet de raison, apte à avoir des droits individuels et à assumer des devoirs collectifs.

Avoir des droits, vouloir être soi-même ne suffit pas. La tolérance, concession accordée par le puissant, ne suffit pas. D'autres pas sont nécessaires pour accéder à « l'amour des différences »³. Seule la reconnaissance de l'universel et des droits humains peut amener à distinguer ce qui est commun de ce qui ne l'est pas. Le « tu » est la meilleure voie pour créer cette relation de soi à soi qui ne soit pas une voie aveugle. Dans notre société, la reconstruction du lien social passe par la coexistence de communautés locales dont les membres ont une approche positive d'eux-mêmes, à partir de laquelle ils peuvent se raconter, échanger et vivre des formes chaudes de sociabilité.

Derrière le débat actuel sur la gestion de la diversité en entreprise, il y a un vécu collectif alimenté, pour chaque individu, par une société qui distribue ses biens symboliques (prestige et honneurs, rejet ou mépris...) perçus comme des identités possibles ; mais aussi un ensemble de conditions vécues comme des pathologies ou des atteintes au respect qui trouve une unité avec les luttes contre les discriminations. Ce n'est pas au nom d'une volonté divine ou d'une vérité révélée qu'il faut aimer son prochain mais au nom de la lucidité sur ce qu'est notre réalité, celle des hommes. Cette lucidité est, pour moi, le fondement de la laïcité. Disons-le clairement. Il est à craindre que le thème de la diversité reste un thème de compassion tolérante et de fraternité superficielle. Par la rencontre et non la compétition compulsive, par l'éducation, par l'intelligence de l'autre et non la guerre, l'action politique participera du juste et non seulement du bien.

La vision si claire des géographies de notre enfance, celle des Blancs, des Jaunes, des Noirs, des cheveux crépus ou lisses, de la supériorité de notre civilisation, est brouillée. C'est parce que nous trouvons le sujet en nous-mêmes, que nous percevons l'étranger en nous, que nous pouvons le découvrir en l'autre et faire plus que l'accepter. Cette vérité ne se possède pas. Elle se cherche et se partage.

² CROZIER M. et TILLIETTE B., *Nouveau regard sur la société française*, Editions Odile Jacob, 2007, p.177.

³ DUBERTRET L., *L'Homme et son programme*, Denoël, 1975.