

POUR UN MANAGEMENT INTERCULTUREL

DE LA DIVERSITÉ À LA RECONNAISSANCE
EN ENTREPRISE

Diversité culturelle et dynamique des organisations

Collection fondée et dirigée par
Yih-teen LEE, IESE, Barcelone, Espagne

Cette collection se propose de prendre en compte la notion de culture en l'abordant au travers d'enjeux liés au comportement humain dans les organisations et aux pratiques de gestion.

Elle est ouverte à toute problématique abordant les questions de management, de communication, de médiation, etc., dans les disciplines des sciences humaines et sociales et des sciences de gestion.

Son but est d'établir des ponts entre des porteurs de cultures différentes tant au niveau des individus que celui des communautés, tant sur le plan national qu'international et sociétal.

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

Diversité culturelle et dynamique des organisations

Collection fondée et dirigée par
Yih-teen Lee, IESE, Barcelone, Espagne

Comité scientifique :

Christoph I. Barmeyer
Université Robert Schumann, Strasbourg, France

Vincent Calvez

Groupe ESSCA, Angers, France

Alain Max Guénette

HEG Arc, Neuchâtel, Suisse

Carol Hansen

Georgia State University, Etats-Unis d'Amérique

Emmanuel Kamdem

ESSEC de Douala, Cameroun

Evalde Mutabazi

EM - Lyon, France

Veronica Velo

University of Coventry, Grande Bretagne

Graphisme :

Samantha Guénette et F. Paolo Sciortino, Agence B+

bpositive.pa@gmail.com

Illustration :

Rémi Perret / Le BuroZéro

remi_perret@yahoo.fr

Remerciements

Cet ouvrage doit beaucoup à Jean-François Chanlat, Nicolas Delange, Jean-Pierre Dupuis ainsi qu'à Dominique Martin et Jean-Luc Metzger sur la mondialisation des cultures, les compétences interculturelles et la formation de nouvelles élites transnationales. Il est le résultat d'heureuses confrontations avec Fabienne Autier, Mohamed Benguerna, Patricia Gazzoli, Laura Gherardi, Alain-Max Guénette, Virginia Guitel, Mohand Hamoumou, Liva Judic, Yih Teen Lee, Allaoua Nedjaï, Jean Nizet, Thierry Picq, Alain Roger, Sylvie Roussillon, Fred Seidel, Youssef Sadik, Gérard Sautré, Pascal Tisserant, Carole Warlop et Etsuo Yoneyama. Ces rencontres nous ont rappelé qu'il y a loin de la vérité apprise à la vérité vécue.

Nous tenons à remercier chaleureusement George-Axelle Broussillon, Geneviève Dahan-Seltzer, Aude Seurrat, Audrey Trotereau, Valeri Krylov et Xavier Lacaze qui ont assuré une première lecture de ce texte et nous ont ainsi permis d'approfondir notre réflexion.

Nous sommes redevables à Frédéric Authier de sa lecture fidèle. Il a été un compagnon important de nos routes littéraires !

Les différents thèmes développés dans ce livre s'appuient sur nos échanges et nos coopérations fructueuses avec Aboubacar Adama, Despina Amarantides, Alain Akani, José-Maria Aulotte, Frédéric Aunis, Ahmed Bahaddou, Freddy Bastin, Ikkal Ben, Alain Berdugo, Jérôme Bernard, Pierre-Henri Berthezène, Thomas Boucher, François Bouyer, Maria Elisa Brandao, Valérie Caillot, Annie Cattan, Jean-Luc Cerdin, Mohammed Cherrat, Ibrahim Courmo, Gérard Croizat, Dominique Desjeux, Guilhaine Desmet-Marchand, Pierre Dupriez, Patrick de Dainville, Minter Dial, Philippe D'Iribarne,

Hamza el Hajoui, Mahamadou Illadjil, Eugène Enriquez, Christiane Faivre, Bernard Fernandez, Michel Ferrary, François Frugier, Christine Geoffroy, Moussa Halidou, Alba Herrero, Emmanuel Kamdem, Ana Maria Kirschner, Larbi Koullou, Kaimin Lee, Lélia Leroy-Terquem, Zheng Lihua, Robert Mahl, Gérard Mathevet, Eric Mellet, Andréas Mittler, Bibata Nignon, Jean-Marie Peretti, Lorela Pignet-Fall, Brigitte Plançon, Philippe Poirson, Isabelle Pujol, Daniel Quartier, Eliane Rolland, Lyn Romain, Jean-Claude Ruano-Borbalan, Houyem Salah, Jean-Pierre Ségal, Philip Scheiner, Christian Saint-Aroman, Patrice Thirion, Françoise Tollet, Blandine Vanderlinden, Olivier Vilaça, Raymonde Villéna, Geneviève Vinsonneau. Ces moments de partage nous ont confirmé qu'il n'y a d'être humain plus aguerri que celui qui a beaucoup voyagé ou appris de sages voyageurs pour changer sa forme de pensée, son approche de la vie. Qu'ils en soient tous très sincèrement remerciés.

Evalde Mutabazi et Philippe Pierre

Sommaire

Préface d'Albert Jacquard	11
Avant-propos	19
-I- Les dividendes de la diversité. Enjeux et perspectives	
Gérer la diversité et faire face à de nouvelles attentes de reconnaissance.....	31
Liberté, égalité, diversité ?	39
La peur du gendarme ?	47
Politiques d'entreprises, pratiques réelles et déclarées de gestion de la diversité.....	61
Chartes de la diversité, outillages statistiques et classements	71
Mesures, différences visibles et mécanismes cachés de discrimination.....	78
Droits économiques, droits sociaux, droits culturels ?	83
-II- Des politiques de diversité au management interculturel	
Internationalisation des firmes et enjeux de cultures	103
Les métamorphoses des entreprises « mondialisées ».....	114
Fonctions de la culture et management	119
Monoculturel, multiculturel, interculturel	125

Acquérir des compétences interculturelles ?	132
Promesses et contraintes de l'interculturel	136

-III- Reconnaissance des identités au travail

Définir ensemble ce qui est juste.....	143
Une méthode d'approche des réalités interculturelles.....	149
Des droits aux devoirs	153
La diversité, masque de la domination ?	159
Peur de l'autre, part de l'autre, apport de l'autre.....	165
Limites de la reconnaissance ?	176

Bibliographie	185
Index des noms propres	195
Index des institutions.....	199
Table des matières	201

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 interna-

tionale 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 psycho-

logie, 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,

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

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 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

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

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.

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

Avant-propos

Le simple mot de « diversité » rencontre un succès croissant dans les médias, les discours politiques, les colloques scientifiques comme les séminaires de formation. Les entreprises voient naître et se formaliser *des politiques de gestion de la diversité qui visent, d'une part, à éviter toute discrimination négative dans les divers actes de sélection des individus en entreprise, et à engager des actions correctives, dites « positives », en faveur des populations estimées insuffisamment présentes et reconnues en ces entreprises*⁴. S'agit-il d'une nouvelle mode venue d'outre-Atlantique ou d'une tentative de réponse à l'évolution profonde des mentalités dans les entreprises françaises et, plus largement, dans notre société, qui serait devenue « pluriculturelle » sans même que l'on s'en aperçoive ?

Les entreprises, la République et le temps des identités culturelles

Tirillée par une « passion égalitaire » et de nouvelles identités culturelles, par le droit pour tous les groupes sociaux (d'ethnie, d'âge, de handicap, de sexe ou d'orientation sexuelle) de participer pleinement à la culture de notre société, c'est peut-être à une nouvelle approche sociologique de l'entreprise, en réalité, à laquelle nous invitent ces politiques de gestion de la diversité. Elles promettent de faire une

⁴ ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.

place à tous ceux qui se sentent discriminés, rejetés ou étrangers au travail. Mais qu'entend-on précisément par *diversité* en France ? Quels sont les enjeux pour les individus qui travaillent ou aimeraient travailler, pour les entreprises et pour la société tout entière d'une promotion de la discrimination positive, de l'éventuelle mise en place de quotas... sous couvert de gestion de la diversité ?

Le gouvernement français atteste clairement aujourd'hui de son souhait de répondre à l'appel de ces nouvelles identités culturelles et même d'une citoyenneté « minoritaire » qui concernerait les droits d'entrer dans une autre société, d'y rester et de s'y voir attribuer les droits et devoirs d'usage⁵. La crise, dès lors, que traverse notre pays s'expliquerait moins par des inégalités en termes de classes sociales (conférant un fonds commun de valeurs, de croyances et de perceptions dont chacun dispose en partage et qui lui fait reconnaître immédiatement en l'autre une réplique de lui-même)⁶ que par des inégalités vécues en termes identitaires. La France vivrait ainsi le passage d'une citoyenneté comme signe d'appartenance nationale à *une citoyenneté de résidence* qui renforcerait nos multiples liens avec des niveaux locaux, régionaux, avec des diasporas, avec des institutions supranationales, avec d'autres groupes avec lesquels nous n'avons que peu d'interaction régulière mais avec lesquels il est possible d'éprouver et d'entretenir un sentiment de lien et d'appartenance...⁷

« En un mot, aux classes sociales se sont substitués les réseaux de relations, un face-à-face de subjectivités livrées à elles-mêmes. [...] *La communauté de destin fait de nouveau place au droit à la différence* »⁸. Et pour cause. Un Français sur cinq a au moins un parent ou un grand parent d'origine étrangère et la France a toujours été une terre d'accueil des étrangers, particulièrement de ceux issus de pays limitrophes (Espagnols, Italiens et Portugais représentaient 35 % du total des immigrés en 1990) et de l'ensemble du bassin méditerranéen. A partir de la fin des années 1990, les partis politiques et les entre-

⁵ URRY J., *Sociologie des mobilités*, A. Colin, 2005, p.168.

⁶ BERTHOZ A. et JORLAND G., *L'empathie*, O. Jacob, 2004, p.8.

⁷ BENHABIB S., « Crépuscule de la souveraineté ou émergence de normes cosmopolites ? Repenser la citoyenneté en des temps volatiles », in WIEVIORKA M., *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007, p.183.

⁸ BERTHOZ A. et JORLAND G., *L'empathie*, O. Jacob, 2004, p.8.

prises commencent à intégrer, sous une forme diffuse, l'expression de « variable ethnique », comme en réponse à un environnement international où, souvent, on la privilégie à des variables d'âge, de genre ou de position sociale pour expliquer les évolutions et les inégalités de la société. Certains affirment qu'il faut mesurer les discriminations pour les combattre, d'autres se refusent à « ethniciser » une question, pour eux, avant tout sociale⁹. Le souhait, fin 2006, de hauts responsables politiques français d'ajouter une « information ethnique » sur l'origine des délinquants, issue de la base des renseignements civils figurant sur les procès-verbaux d'auditions de délinquants interpellés lors de violences urbaines, est venu relancer, en de bien mauvais termes, la question d'éventuels « fichiers ethniques » et des luttes contre les discriminations. L'instauration de ces fichiers pourrait laisser supposer un déterminisme ethnique conduisant à la violence et méconnaître les conditions sociales et culturelles qui engendrent ou pas le passage dans des formes temporaires de délinquance.

Sournoisement, un langage « ethnique » remplace un langage de « classe » depuis que l'on parle de Beurs au lieu de travailleurs immigrés et de préfet musulman au lieu de préfet tout court. Le fait est qu'en France, le mot diversité évoque surtout, dans l'inconscient collectif, l'intégration des populations défavorisées vivant dans ce que l'on appelle des « quartiers sensibles » et moins les dimensions de lutte contre les discriminations, valorisées hors de nos frontières, notamment en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis, autour de l'âge, du genre, de l'orientation sexuelle, du handicap, ou encore de l'origine sociale.

⁹ Une société ethnique est « une société où transparaît d'une manière spécifique la puissance du symbole dans l'action humaine. Celle où la dimension culturelle de l'action, qui ne doit pas être séparée de ses dimensions économiques et politiques mais que l'on ne peut réduire à leurs seuls impératifs parce qu'elle façonne elle-même la réalité matérielle, s'affirme comme un ressort spécifique des processus sociaux. Celle, enfin, où de nombreux acteurs se trouvent placés dans des rapports qui les incitent à remanier leurs identités culturelles, à réinventer leur différence, à concevoir de nouvelles appartenances symboliques et à produire divers dispositifs organisationnels qui en sont l'expression. De cette façon, ils concrétisent leur conscience propre de sujets réflexifs et imaginatifs, producteurs de signes, de figures et de représentations, à l'aide de quoi ils cherchent à participer et même orienter la dynamique de leur monde culturellement hétérogène plutôt que de la subir » (BASTENIER A., *Qu'est-ce qu'une société ethnique ?*, PUF, 2004, p.5).

De nouvelles législations, notamment européennes, après 1999, relatives aux discriminations, l'accroissement du chômage de masse et des inégalités sociales depuis trente ans comme le développement des délocalisations mais aussi des rapprochements d'entreprises¹⁰ (par fusion, alliance ou acquisition) sur le sol français, avivent cette question politique de la diversité et du vivre ensemble. Par ailleurs, les évolutions démographiques, en France et dans plusieurs pays d'Europe, amènent à penser qu'il serait raisonnable de valoriser les potentialités offertes par l'immigration et par des personnes jusqu'ici écartées des emplois, plutôt que les subir.

Ce qui est mis en doute aujourd'hui en France, c'est la capacité de la République, et indirectement de ses entreprises, à défendre en acte le principe fondateur de laïcité¹¹. Evoquant la loi du 9 décembre 1905, qui a séparé les Eglises de l'Etat, J. CHIRAC, lui-même, en tant que Président, dans sa lettre du 3 juillet 2003 adressée au médiateur de la République, B. STASI, écrit que « l'application du principe de laïcité fait aujourd'hui l'objet d'interrogations. Sa mise en œuvre dans le monde du travail, dans les services publics, et notamment dans les écoles, se heurte à des difficultés nouvelles »¹².

Dans plusieurs pays dont la France, la Constitution assure l'égalité de tous les citoyens devant la loi sans distinction d'origine, de race ou de croyances religieuses. Mais l'universalisme français dans sa dimension abstraite, idéale et quelque peu messianique, aurait abouti souvent à vexer, voire à rabaisser ceux qui se sentent exclus des bienfaits que l'universalisme prétend prodiguer. Dans le champ économique européen et sur la base du principe de lutte contre les discriminations, le thème de la diversité et son juste traitement équitable, au niveau des entreprises et dans la vie des cités, sont respectivement abordés en termes de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou de politiques d'actions « positives ». Ces notions d'origine anglo-saxonne ont-elles aujourd'hui une influence aussi forte que floue sur

¹⁰ MARTIN D., METZGER J.L. et PIERRE P., *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Editions du Seuil, 2003.

¹¹ WIEVIORKA M., *Une société fragmentée ? Le multiculturalisme en débat*, Paris, Editions La Découverte, 1996.

¹² CHIRAC J., *Lettre du 3 juillet 2003, adressée au médiateur de la République*, B. STASI.

un modèle républicain qui pourrait vaciller¹³ ? Ferions-nous face à deux maux : l'égalité républicaine dissout le Nous tandis que l'identité ethnique assigne à un Nous¹⁴ ?

Le défi des entreprises : un authentique management de la diversité ?

Malgré l'absence de repères juridiques clairs, les entreprises privées et publiques en appellent de plus en plus à l'expression de toutes les différences dans leurs politiques de communication comme de gestion des ressources humaines. Les actions mises en place concernent plusieurs types de diversités humaines ; car elles sont censées toucher aussi bien les personnes handicapées que celles issues de quartiers défavorisés ou encore les femmes qui seraient victimes de la ségrégation et du fameux « plafond de verre » par rapport à leurs homologues masculins.

Face au foisonnement actuel des discours et des actions menées ici et là, à la rédaction, d'une part, de rapports publics en faveur de politiques de gestion de la diversité en entreprise (rapport C. BEBEAR (2004), L. BLIVET (2004), Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE (2004), rapport D. VERSINI (1994)...), et à la dénonciation, d'autre part, principalement dans les champs axiologiques et socio-politiques, de risques de communautarisme et d'ethnisation des relations sociales (A. M. Le POURHIET, 2002 ; P. A. TAGUIEFF, 2003), du danger de statistiques ethniques, la mise au clair des termes utilisés comme des objectifs des actions conduites par les entreprises s'impose.

Que vit « celui qui est réputé différent des autres » au travail ? Comment se sent-il ou non dominé et se « raconte-t-il » à lui-même au quotidien ? Comment se révèle-t-il aux autres, ou plus exactement, comment procède-t-il pour que les autres le connaissent et le reconnaissent ? Comment fait-il pour que ceux-ci apprennent de sa diffé-

¹³ En même temps que l'on initie partout des politiques de diversité et les pratiques correspondantes, il n'existe pas de définition juridique précise ni de la RSE, ni des principes directeurs transnationaux en mesure de réguler, de manière normée et obligatoire, la notation financière ou sociale des entreprises dans ces domaines.

¹⁴ DUBET F., « Injustices et reconnaissance », dans CAILLE A. (dir.), *La quête de reconnaissance*, La découverte, 2007, p.40.

rence en même temps qu'il s'enrichit de la leur ? Même après de nombreuses années de coopération et de coexistence au travail en dehors de son contexte culturel d'origine ou de référence, comment interagit-il avec les autres ? Comment tout simplement faire connaître et respecter sa culture, ses croyances et ses valeurs profondes notamment lorsque l'on est minoritaire en entreprise, et sans pour autant ni l'imposer ni s'enfermer dans des attitudes défensives¹⁵ ?

Une actualité de plus en plus présente...

Il est frappant de constater qu'en France, depuis une dizaine d'années, s'accroît fortement le sentiment d'être victime ou d'être témoin de discriminations chez nos concitoyens mais aussi dans les associations et les syndicats, ainsi qu'au sein des entreprises et des pouvoirs publics. La création d'un numéro d'appel gratuit sur les discriminations raciales, le « 114 », est, en ce sens, éloquent. D'ailleurs, les syndicats peuvent aujourd'hui ester en justice à la place des victimes et le pouvoir des inspecteurs du travail comme la procédure d'alerte des délégués du personnel existent. En quoi ceux-ci verront-ils leur rôle renforcé ou bien amoindri ?

Pour les pouvoirs publics, le problème ne résiderait pas dans la loi mais dans son application. Pour les entreprises, le problème est autre en ce qu'elles sont confrontées à un risque juridique croissant lié à la dénonciation de pratiques discriminatoires de la part de leurs employés, mais aussi à une possible détérioration de ce qu'il est appelé « l'image employeur ». Ainsi, aux Etats-Unis, les grandes entreprises cherchent à être classées par des magazines de type *Fortune* selon des critères liés à la « diversité ». C'est un des critères forts participant à la notation sociale des grandes organisations et pesant sur leur valorisation boursière. Aujourd'hui, dans ces classements, la mesure de base des différences est encore celle de la nationalité et du genre. C'est principalement sur ces deux critères qu'ont été fixés les objectifs de la plupart des dirigeants et les échanges avec les agences de notation.

¹⁵ KYMLICKA W. et MESURE S., « Comprendre les identités culturelles », *Revue de Philosophie et de Sciences Sociales*, n°1, Presses Universitaires de France, 2000, pp. 141-171.

Pour les entreprises, en France, la question serait plutôt de pallier les « insuffisances » de la législation qui leur interdit de recueillir des données concernant les « origines raciales » ou « ethniques ». Sur notre sol, une fonctionnaire n'a pas le droit de porter le voile dans le cadre de son activité professionnelle et une lycéenne ne peut pas porter le voile à l'école. A l'Université, elle pourrait le faire et nul ne peut s'y opposer. Dans les entreprises, le règlement intérieur ne peut pas comporter de prescription générale sur ces questions. En somme, la laïcité ne serait-elle pas une obligation légale dans l'entreprise ? Comment alors ajuster les moments de pause en fonction des périodes de jeûne ou de retraite, dégager de discrets lieux de prière, ménager les habitudes alimentaires du personnel ? N'est-il pas étrange de réserver l'expression des convictions religieuses aux seuls lieux de culte ? Respecter la liberté religieuse, ne serait-ce pas plutôt ménager des aires et des temps de présence et de représentation ?

De fait, ne fût-ce qu'au niveau des relations de travail au sein des entreprises mondialisées, les décisions liées aux diversités posent un problème plus vaste qui est celui de la reconnaissance, qui se trouve toujours au cœur des revendications relatives à la discrimination ou à l'égalité des droits. Autrement dit, *l'ensemble des rapports à autrui est affecté par la question de l'estime de soi et des attentes de reconnaissance dans les relations de coexistence et de coopération entre personnes de cultures différentes*¹⁶. Ces questions sont de plus en plus posées en termes d'identités culturelles, de groupes d'appartenances revendiquant des droits collectifs, et de moins en moins en termes d'individu souverain ou de citoyen. Plus précisément encore, cet ouvrage est construit autour de l'idée que les exigences supposées universelles de liberté et d'égalité ne peuvent avoir du sens et de la force mobilisatrice, que si les valeurs au cœur de l'identité culturelle des groupes humains représentés dans un pays ou dans une entreprise ne font pas l'objet du rejet ou de la dévalorisation des uns par les autres. Ainsi, même si elle donne à chaque individu le droit d'exprimer ses cultures d'appartenance, encore faut-il que la nation ou l'entreprise concernée lui donne par ailleurs l'opportunité de s'y référer en mettant

¹⁶ CAMILLERI C. et VINSONNEAU G., *Psychologie et culture. Concepts et méthodes*, A. Colin, 1996.

en place un cadre propice à l'expression et la valorisation des apports spécifiques de celles-ci. Sinon, comment cette entreprise peut-elle espérer traiter avec succès les questions cruciales de la cohésion autour de ses objectifs et de la nécessaire convergence des efforts de ses membres ? *Comment peut-elle développer une force collective de travail et mobiliser des équipes dont les membres ont des identités culturelles à la fois enracinées, vivantes et différenciées ?*

Comprendre et gérer la diversité : quels outils pour une sociologie pratique ?

Dans cet ouvrage, au-delà des politiques de gestion de la diversité, nous nous attachons à clarifier plusieurs notions souvent vaguement utilisées aujourd'hui, dans la vie courante et en entreprise, pour désigner les phénomènes multiculturels liés à la mobilité géographique. Nous appréhenderons l'effort d'intégration des populations mobiles en contextes multiculturels, leurs « stratégies identitaires », qu'il s'agisse des migrants ou des cadres expatriés dans différents pays étrangers où opèrent les entreprises qui les emploient.

Autour du *trptyque* « *lutttes contre les discriminations, politiques de diversité et management interculturel* », le spectre théorique de cet ouvrage, sous forme de libre entretien avec A. TROTTEREAU, journaliste économique, se réclame large, transdisciplinaire et engagé. Empruntant à la sociologie mais aussi à l'anthropologie et aux disciplines de gestion, nous n'hésitons pas à poser les problèmes en termes de philosophie pratique : *que faire, par exemple, avec les « identités culturelles au travail »*¹⁷ ? Comment condamner certaines manifestations du *communautarisme* dans l'entreprise¹⁸ ? Que faire notamment lorsque le rapport aux individus passe nécessairement par l'autorité de son groupe d'appartenance communautaire¹⁹ et non plus par la loi, le Code du travail et le règlement intérieur ? La couleur de la peau, l'origine ethnique ou le genre devraient-ils se substituer aux compé-

¹⁷ SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationales des Sciences Politiques & Dalloz, 1977.

¹⁸ PIERRE P., « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *Sociologies pratiques*, numéro 5, Décembre 2001.

¹⁹ RENAULT A. et TOURAINE A., *Un débat sur la laïcité*, Stock, 2005, p.97.

tences exigées pour accéder à tel emploi, à telle spécialisation ou telle promotion professionnelles au sein des entreprises ?

S'il traite d'abord de la notion de diversité à partir des aspects juridiques et administratifs mis en œuvre dans le contexte français, ce livre prétend avoir une portée plus large et explore le registre des actions concrètes. En effet, nous nous appuyons sur notre propre expérience personnelle et professionnelle de la diversité en dehors du pays d'origine, mais aussi et surtout, sur les résultats d'un programme de recherche développé depuis plus de 15 ans au sein des entreprises confrontées à cette problématique dans plusieurs autres contextes nationaux²⁰.

La première partie de l'ouvrage traite des conditions d'émergence de la notion de diversité dans les pratiques des entreprises présentes sur le sol français. On y définit les différentes formes de discrimination qui sont censées fonder ces politiques.

En distinguant égalité et équité, minorité et communauté, tolérance et laïcité, en revenant sur la question des statistiques dites ethniques, on cernera pourquoi le débat sur la discrimination positive – terme générique imprécis par lequel on désigne le plus souvent les politiques visant à donner plus de moyens de réussir à ceux qui en ont le moins – tend à s'imposer en France. La défense *de droits culturels en entreprise à côté de droits sociaux ou politiques* pointe, derrière le recours aux discours portant sur la diversité, leur constante justification et leur légitimation qui sont devenues des fonctions importantes de l'efficacité économique et productive du système social des plus grandes entreprises. On remarquera d'ailleurs que les politiques de gestion de la diversité tranchent rarement sur le niveau d'action pertinent (Code du travail, convention collective, instance de concertation

²⁰ Les auteurs ont mené des travaux de recherche et des interventions, travaillé en tant que praticiens et consultants, dans plusieurs firmes multinationales ayant des filiales implantées dans plusieurs pays en Afrique (Algérie, Bénin, Côte d'Ivoire, Congo, République Démocratique du Congo, Gabon, Maroc, Nigéria, Cameroun, Sénégal, Rwanda...), en Europe (Angleterre, Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays-Bas...), en Amérique Latine (Brésil et Mexique), au Canada, aux Etats-Unis et en Chine, rassemblant ainsi plusieurs milliers d'heures d'observation ainsi que des centaines d'entretiens semi-directifs faisant état des effets de diverses politiques et pratiques de management de la diversité des cultures comme des modèles de management.

internationale, règlement intérieur, accords locaux...) qui permettrait de fonder ou amplifier cette reconnaissance de la différence culturelle.

La deuxième partie de ce livre rend compte des conditions de construction d'un authentique management interculturel en le distinguant des politiques de lutte contre la « non-discrimination », des mesures d'action positive comme des politiques de discrimination positive. Pour nous, qui explorons ces thèmes, en sociologues et praticiens, le plus important n'est pas que soient mis en avant des parti-pris théoriques ou des « how-to » élaborés à l'emporte-pièce dont se sont récemment saisis de nombreux cabinets de formation ou de conseil en entreprise. L'essentiel est de mettre en lumière les problèmes les plus récurrents et les mécanismes profonds à l'œuvre dans les rapports multiculturels de travail, c'est-à-dire dans les contextes d'action collective dans lesquels les personnes issues de cultures différentes, et ayant des représentations et des préférences managériales également différentes, vivent l'expérience réelle de l'altérité, de l'enrichissement, de la discrimination ou du rejet pour leurs différences. Cette deuxième partie explore donc la question du management des équipes plurinationales et des compétences interculturelles quand les niveaux de coopération sont de plus en plus horizontaux et que s'accroît la nécessité d'arracher à l'action de sujets différents un engagement de fidélité, de continuité et de stabilité.

La troisième partie de cet ouvrage, enfin, propose de conclure sur une réflexion qui en appelle, plus largement, à la philosophie et aux sciences politiques. En entreprise, la question de la reconnaissance pose un problème plus vaste que celui des revendications politiques relatives à la différence et l'acquisition de droits. L'ensemble des rapports à autrui y est affecté par la question de l'estime de soi et par des attentes de reconnaissance qui admettent le droit d'endosser plusieurs identités sans être constamment renvoyé à une seule dimension d'appartenance, son genre ou sa couleur de peau.

-I-

**Les dividendes de la diversité
Enjeux et perspectives**

« Les humains doivent se reconnaître dans leur humanité commune, en même temps que reconnaître leur diversité tant individuelle que culturelle » (E. MORIN)²¹.

²¹ MORIN E., *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Le Seuil, 2000.

Gérer la diversité et faire face à de nouvelles attentes de reconnaissance

Audrey Trotereau²² : *Le mot même de « diversité » est-il comme le mot culture, un mot qui a plus de valeur que de sens et plus d'usages que de définition unique ? En entreprise, dans les phénomènes sociaux comme la crise des banlieues, est-il légitime d'utiliser ce mot de diversité ? Pensez-vous, en tant que sociologues, que les personnes contestent parce qu'elles se sentent discriminées ?*

Evalde Mutabazi et Philippe Pierre : Le maître-mot, pour nous, est celui de reconnaissance. La plupart des phénomènes sociaux récents où les personnes émettent une forme de contestation (crise des banlieues, mais aussi appels à la réparation coloniale, salariés qui se sentent méprisés), par-delà leur caractère hétérogène, partagent une caractéristique. Ils en appellent à un besoin fondamental, celui d'être écouté et regardé, identifié et reconnu dans sa dignité humaine. *Reconnu pour ce que l'on est ou pour ce à quoi l'on aspire, et non pas uniquement pour son statut social ou pour ce que l'on rapporte.*

Bien qu'ils soient peu médiatisés, les exemples ne manquent pas aujourd'hui, tel que celui de ce cadre africain d'origine nigériane qui nous livra – pendant un séminaire de formation que nous animions – comment il avait eu du mal à convaincre son Directeur des ressources humaines (DRH) de le promouvoir à un poste plus élevé, poste exposé sur la zone Amérique Latine, sous prétexte qu'il ne parlait pas couramment plusieurs langues étrangères, dont précisément l'espagnol. Arrivé en France depuis quelques années, il maîtrisait en réalité cinq langues différentes, en plus de celle de sa région d'origine, dont l'anglais et le français. Il s'exprimait tellement bien dans cette langue que son DRH français ne l'intégrait pas ou plus dans les critères d'évaluation de ses compétences à évoluer en contexte international. Son intégration en France était telle que son DRH ne reconnaissait plus son origine différente, et par voie de conséquence, les efforts et

²² Journaliste et Responsable de Rédaction de la Revue *Business Digest*.

l'énergie que ce cadre avait consacrés à la valorisation de sa différence en dehors de sa culture d'origine.

Les acteurs « porteurs » de cultures différentes suscitent d'abord de la méfiance parce qu'ils créent des écarts, produisent de l'inconnu ou du hasardeux, et que l'on pense, à tort, qu'ils pourraient être « non assimilables » à terme. Ainsi lorsque l'on regarde honnêtement, de près, plusieurs situations de travail en France, on est obligé de constater que ceux qui sont réellement reconnus et valorisés en France restent, pour une large part, masculins, blancs et « occidentaux » alors que ce pays, dans son unité ondoyante, a des territoires véritablement multicolores et multiculturels (les patois, les régions, les pays...).

Est-ce totalement nouveau de parler de « reconnaissance », notamment dans le cadre de l'entreprise ?

Non. Comme nous le rappellent les débats autour de la reconnaissance des pratiques religieuses, notamment revendiquée par les ouvriers d'origine maghrébine arrivés en Europe au sortir des années cinquante, le besoin d'être reconnu n'est pas nouveau. Dans l'organisation des usines par exemple, des moments et des lieux pour la prière²³ n'ont été tolérés que récemment en France. *Ce qui est donc nouveau aujourd'hui dans le panorama des entreprises françaises, c'est la volonté de traiter systématiquement les effets de la diversité au travail ; c'est la « peur du gendarme », c'est l'ampleur du phénomène de « testing »²⁴, de création de cabinets spécialisés dans ce domaine, le volume d'heures de formation dispensée sur ce thème, le nombre de colloques et de livres récemment publiés ou encore le caractère devenu quasi épidémique des nominations d'une « Madame ou d'un Monsieur Diversité » que nous observons aujourd'hui dans les organisations²⁵.*

²³ SAINSAULIEU R. et ZEHRAOUI A., *Ouvriers spécialisés à Billancourt. Les derniers témoins*, L'Harmattan, 1995.

²⁴ Cour de Cassation, 12 septembre 2000.

²⁵ Au cours de sa séance du 5 juillet 2005, la CNIL a adopté des recommandations afin d'éclairer les employeurs sur les conditions de mesure de la diversité des origines de leurs employés. La CNIL considère que les données suivantes peuvent être recueillies et traitées dans le cadre de la mise en place d'outils de mesure de la diversité des origines :

Comment déterminer ce qui est discriminant et ce qui ne l'est pas ?

On dit d'une discrimination que *c'est une restriction des droits d'une personne par rapport à une autre en raison de critères non autorisés* et qu'elle peut entraîner des sanctions allant jusqu'à la peine d'emprisonnement. Les discriminations peuvent s'exercer à l'embauche, dans l'emploi, pour l'accès au logement, dans un lieu public, pour l'accès à des biens ou des services. Elles peuvent aussi se traduire par un harcèlement moral ou sexuel. La discrimination, pour le Haut Conseil à l'Intégration, s'entend en France comme la manifestation quelconque d'une atteinte portée, volontairement ou non, à l'égalité des droits, à l'égalité des conditions de leur exercice, à l'égalité des chances, mais aussi à l'égalité des obligations de chacun et de tous.

Commençons par situer ce phénomène massif dans le contexte juridique actuel. Précisons les choses. Selon la loi, les discriminations sur le lieu de travail peuvent être notamment liées à la prise en compte de « l'origine » ou de l'appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race d'un employé ou d'un candidat à un emploi. *Sur le plan juridique, discriminer c'est traiter de manière défavorable une personne plutôt qu'une autre, dans une situation comparable et pour un motif prohibé.* Cette discrimination sera directe, à compétences égales, si elle s'opère sur la base de critères discriminatoires visibles comme la couleur de peau. Une annonce d'emploi stipulant

le nom du candidat à l'emploi ou de l'employé, son prénom, sa nationalité, sa nationalité d'origine le cas échéant, son lieu de naissance, la nationalité ou le lieu de naissance de ses parents ainsi que son adresse. Des initiatives ont été prises par les pouvoirs publics, notamment avec la mise en place, en décembre 2004, de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) ainsi que la désignation d'un ministre délégué à la promotion de l'égalité des chances. La HALDE aide concrètement la victime confrontée à une triple violence : celle d'une atteinte à son intégrité par la discrimination subie, celle ensuite du déni opposé à sa demande de réparation et celle liée à la honte sociale souvent ressentie. La HALDE s'oppose à toute approche strictement répressive de la discrimination et avait traité, au 31 juillet 2006, 800 réclamations et transmis 41 dossiers au Parquet pour un total de 2000 réclamations. La HALDE a certainement permis le renforcement de la lutte contre les propos discriminatoires à caractère sexiste ou homophobe. Ceci est à mettre à son actif.

que les candidats de plus de 35 ans ne seront pas pris en compte est un exemple de discrimination directe. Elle sera indirecte si elle se produit et qu'un critère ou une pratique est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour une catégorie de personnes. Imposer à des candidats un test pour une certaine langue, alors que celle-ci n'est pas nécessaire pour le poste, constitue ainsi une discrimination indirecte. Ne pas évaluer les contraintes liées au fonctionnement organisationnel de certains horaires de réunions participe aussi de ces mécanismes d'exclusion indirects et sournois. Insister pour qu'une femme, dont la religion exige qu'elle tienne couvertes ses jambes, s'habille en tailleur au lieu d'un pantalon sans pouvoir justifier pourquoi le port de la jupe est essentiel pour la bonne tenue du poste revient aussi à pratiquer une discrimination indirecte.

Il semble, dans certains cas, difficile de faire la part des choses...

La discrimination s'insinue souvent sous des traits que l'on pourrait penser positifs, mais qui renvoient pourtant aux mêmes stéréotypes discriminatoires : recrutements de musulmans à certains postes appelant une absolue sobriété (chauffeur, agent de sécurité...). On déplorera alors l'« ethnicisation » des métiers et des fonctions avec une orientation systématique de certaines personnes ayant certaines caractéristiques vers certains types d'emplois : les moins qualifiés, les moins bien payés, les temps partiels... Admettons que l'on voit rarement un Noir ou un Arabe derrière un comptoir de banque, mais peut-être un peu plus à l'accueil ou au standard des grandes entreprises et davantage encore en cuisine pour la plonge !

En réalité, *la discrimination est toujours une pathologie sociale de la distance*²⁶, *de l'isolement, de l'absence de mixité sociale*. Nous distinguons encore deux types de discriminations. Une qui s'opère autour de caractères ascriptifs tels que l'âge, la couleur de peau ou encore le genre, qui sont sinon irréversibles, du moins très difficiles à faire

²⁶ VITEAU J., « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n° 194, Janvier-février 2005, p.24.

changer en un temps court pour le salarié concerné²⁷. Ces discriminations portent sur les traits les plus visibles. D'autres discriminations s'opèrent autour de l'état civil, de l'adresse, des convictions religieuses, de l'appartenance syndicale, politique, de l'expérience... c'est-à-dire des paramètres apparemment réversibles, même si la sociologie nous rappelle les effets de la reproduction sociale ou de la domination à l'œuvre dans les rapports sociaux, et face auxquels l'individu ne dispose pas de toutes les marges de manœuvre pour faire changer sa perception par les autres.

L'illustre Observatoire des discriminations, à Paris, qui a réalisé plusieurs tests de discrimination (dits « testing »), avec l'envoi, par exemple, en 2004, de faux cv en réponse à 258 vraies offres d'emploi. L'envoi à chaque annonce de sept cv identiques, avec chaque fois une variable différente, a permis de tester sept formes de discriminations. Les personnes les plus frappées, dans les premières enquêtes, sont les personnes handicapées, premières victimes de ruptures de parcours liées à des hospitalisations, suivies des personnes d'origine maghrébine, puis des personnes de plus de 50 ans. Ce « testing » a aussi montré que la persistance des traitements discriminatoires en raison de l'origine « ethnique ou raciale », réelle ou supposée, a certainement partie liée avec l'invisibilité statistique du phénomène, notamment pour les descendants d'immigrés ou originaires des DOM, et d'un travail sur des catégories qui, en France, reste à approfondir. N'oublions pas que 23 % des entreprises de plus de 20 personnes, sur notre sol, ce qui représente au moins 23 000 entreprises, n'emploient aucune personne handicapée, que 80 % de ces personnes ont un CAP, BEP ou un diplôme inférieur et qu'il n'y a, par exemple, que 163 étudiants handicapés en classes préparatoires aux grandes écoles à l'heure où nous vous répondons.

²⁷ LORENZI-CIOLDI F. et BUSCHINI F., « Vaut-il mieux être une femme qualifiée ou être qualifiée de femme ? Effets paradoxaux de la catégorisation dans la discrimination positive », in M. SANCHEZ-MAZAS et L. LICATA, *L'Autre. Regards psychosociaux*, Presses Universitaires de Grenoble, 2005.

Pourtant, il semble que beaucoup d'entreprises n'hésitent pas à faire valoir leurs efforts en matière de diversité. Est-ce à dire que leur démarche n'est pas sincère ?

Afin de lutter contre ces différents types de discriminations, la plupart des employeurs envisagent aujourd'hui de mettre en place ou d'amplifier leur politique de recrutement, de formation et de promotion interne en tenant plus activement compte de la diversité des origines sociales ou « ethniques », par exemple, de la population française. Dans la majorité des cas, ces politiques s'appuient sur des données statistiques éparses²⁸, des tableaux de bord à construire, des indicateurs de suivi à définir pour quantifier la « diversité des origines » de leurs salariés, celle des candidats à un emploi ou encore à la mobilité professionnelle ou géographique. Avant d'inventer de nouveaux outils statistiques, commençons, du côté des entreprises, par exploiter les enquêtes d'opinions, les tests de discrimination, les témoignages de possibles victimes, de recruteurs, les analyses statistiques et économétriques qui existent et qui visent à évaluer le lien entre les origines des actifs et les positions sur le marché du travail. Faisons entrer les sciences humaines et sociales dans toutes les entreprises !

Disons-le tout net, la notion de « diversité » est un *construit récent* en France qui a intégré différents apports, européens et anglo-saxons, comme la notion de « Corporate Social Responsibility »²⁹. Sa capacité à s'imposer comme « nouvel » horizon normatif tient certainement, en arrière-fond, à ce que l'Etat providence est en crise, les syndicats épuisés, que l'on observe malheureusement la décomposition de la visée des partis politiques à transformer les rapports sociaux. *Le « culturel » et les identités culturelles seraient-ils la scène choisie, par certains, d'un des derniers combats collectifs si l'on ne peut plus « changer la vie » ? Et, pour d'autres, de libéralisation de l'économie, d'effacement de l'Etat dans sa visée régulatrice ?*

²⁸ TRIBALAT M., « Immigrés, étrangers, Français : l'imbroglia statistique », *Population et société*, n° 241, 1989.

²⁹ SMITH W., WOKUTCH R., HARRINGTON K., DENNIS B., « Organizational Attractiveness and Corporate Social Orientation: Do Our Values Influence Our Preference for Affirmative Action and Managing Diversity? », *Business and Society*, 43 (1), 69-97, 2004.

Prenons garde à ce que des pseudo-vérités, conçues au nom des identités culturelles, ne le soient que pour que la structure inégale de classe ne soit guère remise en cause³⁰.

Le fait est qu'un « marché des discriminations » est en cours de constitution...

De nombreux chercheurs comme certains consultants d'entreprise, pris dans des logiques de concurrence, définissent, pour une part, ce qui est la réalité d'un *champ de la diversité* depuis un petit nombre d'années, important parfois à la hâte des concepts d'origine anglo-saxonne sans suffisamment les lier aux ancrages et traditions locales (pensons, pour l'exemple, aux effets nocifs de certaines enquêtes de « climat social » en entreprise, de « statistiques ethniques » découpant la population française en groupes clos et supposés homogènes...). L'effet de mode l'emporte souvent sur la distanciation et le pragmatisme ! Prenons garde à ce que l'attention à une forme de diversité n'en chasse une autre !

Mais vous ne niez pas que d'importants efforts ont tout de même été réalisés de la part des entreprises ?

Souvent la communication, à la surface des choses, l'emporte sur l'action en profondeur. Cela ne doit en rien nous faire oublier que la diversité, par nature, a toujours existé en entreprise (diversité des âges et des genres, des tailles et des poids, des groupes sanguins, des villes de naissance de ses salariés, des métiers exercés...). Le caractère multiculturel des rapports collectifs de travail existe depuis que l'homme est homme, tout comme la notion de réciprocité des droits et des devoirs entre membres de toutes les communautés humaines. Depuis les équipes de chasse ou de pêche, qui existent dans de nombreux pays,

³⁰ MICHAELS W. B., *The Trouble with Diversity: how we learned to love Identity and ignore Inequality*, Metropolitan Books, 2007. L'auteur montre bien en quoi une société qui cherche, et c'est heureux, à se libérer du racisme, du sexisme et de l'homophobie peut tenir, en fait, de l'utopie néo-libérale dont tous les motifs de l'inégalité auraient été « supprimés » et ceux qui restent se trouveraient, indirectement, légitimés. L'affirmative action crée ainsi l'illusion que nous vivons dans une « réelle » méritocratie.

depuis l'époque préhistorique jusqu'aux équipes transversales et virtuelles aujourd'hui à la mode dans les multinationales, la plupart des entreprises font toujours appel à des équipes composées de membres ayant des compétences complémentaires et souvent porteurs de cultures nationales ou régionales, claniques ou professionnelles voire politiques et religieuses, différentes. Plus qu'avant peut-être, il nous revient aujourd'hui de comprendre ce jeu de la norme et de la différence au moment de la multiplication des mobilités géographiques, des communications de courte durée et fortement médiatisées par les nouvelles technologies (au travers de la téléphonie mobile, des messageries, de la production automatisée à distance...).

Et en dehors des entreprises, tous les êtres humains ont toujours vécu dans des cultures particulières. *La diversité humaine est sans doute le fait humain, spécifiquement humain, le plus massif qui soit.* Ils ont toujours été pourvus, culture par culture, individus par individus, de manières de vivre particulières qui apparaissent parfois brutalement dans le contact avec les autres et se renouvellent sans cesse sans que l'on puisse parler de « choc culturel » confrontant terme à terme, bloc à bloc, deux groupes observés. Et encore moins de prétendu « choc des civilisations » !

Le mot de « diversité » tient selon nous du concept, d'un « construit » élaboré par les entreprises, leurs dirigeants et certaines sphères de pouvoir, pour caractériser, à un moment particulier, les enjeux de la société française en termes d'emploi et d'accès aux promotions. Nombreux sont ceux qui souhaitent parer le mot même de diversité d'un véritable espace d'autonomie symbolique, lui conférer même un imaginaire d'émancipation sociale. Les politiques de gestion de la diversité en entreprise, par leur puissance de représentation des rapports sociaux, se situent à la croisée de plusieurs scènes, encore peu connectées : scènes académiques et scientifiques, l'espace des décisions publiques et aussi arènes médiatiques et politiques³¹. Pour le dire autrement, il ne faudrait pas préférer se débarrasser du racisme plutôt que de la pauvreté, célébrer la diversité pour mieux oublier de

³¹ ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.

réduire les inégalités socio-économiques. Il ne faudrait pas, au nom de la diversité, et d'un prétendu nouvel espace d'inégalités liées à la représentation de soi, aux images et émotions qu'il véhicule, oublier la question sociale.

Revenons au corollaire négatif de la diversité : la discrimination. À quel point se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?

Les politiques de diversité, dans leur diversité pourrions-nous dire, placent au centre de leurs combats, mais sans toujours la nommer précisément, la notion de discrimination ; ce qui pose la question de savoir qui sont les auteurs et qui est la victime de la discrimination, sans que personne ne puisse livrer une réponse marquée du sceau de l'évidence. Comment prouver, par exemple, qu'une personne d'origine immigrée ne bénéficiera pas des mêmes augmentations de salaire que ses collègues effectuant le même travail sans études fiables et patientes ? Comment prouver que cette personne sera systématiquement écartée des promotions au titre de ses seules appartenances plus ou moins visibles ? Comment montrer, et sur quels critères se baser, que son supérieur hiérarchique et son DRH n'ont pas agi correctement alors qu'ils peuvent aussi connaître mieux l'histoire de l'entreprise, les objectifs de travail ainsi que le contexte dans lequel le salarié devait les réaliser ? Les politiques de gestion de la diversité invitent souvent à aller au plus pressé, à renvoyer aux seules « origines » pour sanctionner les fautifs avant d'analyser les causes.

Liberté, égalité, diversité ?

Y aurait-il alors contradiction entre les politiques de diversité actuellement développées dans les entreprises et la tradition républicaine d'accueil et d'intégration à laquelle nous sommes attachés en France ?

La République, c'est l'égalité des citoyens devant une loi votée par des individus libres et indépendants. Il a toujours été question de donner raison au caractère universel de la loi sur le rapport de forces

entre groupes sociaux. Ce fut le sens des mesures prises par la Constituante en matière d'émancipation civile des protestants et des juifs ou encore de l'abolition des corporations. C'est aussi celui du Conseil Constitutionnel, en mai 1991, relatif au statut de la Corse, refusant de parler de « peuple corse, composante du peuple français », parce que la Constitution ne connaît que le peuple français, composé de tous les citoyens français.

La société d'Ancien Régime admettait la différenciation des ordres avec des droits et privilèges. Etre révolutionnaire, c'était et c'est toujours tenter de faire advenir l'autre que soi comme un égal. Le projet démocratique français met donc les différences en deçà de notre destin commun, à savoir la République. *Dans ce cadre, la notion de minorité ethnique est privée de toute légitimité institutionnelle en France.* En effet, il n'y a pas, dans la tradition française, l'idée de dette historique vis-à-vis d'une quelconque minorité dont les héritiers pourraient recevoir la créance, de génération en génération. Il n'y a pas non plus d'objectif national quantifié et assigné par le gouvernement. *Dans ce contexte, il appartient donc théoriquement aux entreprises de choisir leurs moyens de combattre le racisme et les discriminations.* La situation est différente, par exemple, en Afrique du Sud, où plusieurs musées retracent et affichent des scènes assez éloquentes sur l'oppression de plusieurs communautés par celle au pouvoir du temps de l'apartheid. Rien de tel n'est mis au grand jour dans l'Hexagone. En 1911, le « *Mines and Works Act* », qui réserve les emplois spécialisés aux populations blanches, entre officiellement en vigueur en Afrique du Sud. Il signe le début de la politique de « développement séparé » alors que plus de 80 % de la population sud-africaine n'est pas blanche. Certaines entreprises sud-africaines, peu nombreuses, ont choisi, dans les années soixante-dix, de ne pas respecter les conséquences des lois d'apartheid comme l'allocation de locaux différents pour les Blancs et les Noirs. En Afrique du Sud, sous l'apartheid, il n'y avait pas de « Noirs » mais des Blancs (« Whites »), des Asiatiques (« Indians »), des Métis (« Coloured ») et des Africains (« Africans »). Ce que l'on ne voulait pas voir, le racisme, les dominants se donnaient les moyens de ne pas le rendre « visible » en pensant par catégories distinctes et en isolant les « origines ». Ils se trouvaient

alors certainement confortés dans l'idée que les injustices liées au racisme n'existaient pas.

Est-il possible de s'inspirer de ces cas à l'étranger pour faire progresser les politiques de diversité des entreprises françaises ?

En Afrique du Sud, plusieurs politiques (comme celles de l'embauche équitable dans le service public ou, plus tard, du *Broad-Based Black Economic Empowerment*) visent donc, à partir de 1994, à réparer les préjudices antérieurs des populations noires, indiennes ou métisses, à promouvoir l'égalité des chances par des actions positives telles que le transfert des compétences ou des capitaux en direction de la majorité de la population sud-africaine, jadis très opprimée par le pouvoir en place (25 à 30 % du capital des entreprises devra être détenu par des Noirs d'ici à 2015). Le débat se pose autrement en France, où les « blacks » ne se verront pas reconnus comme un groupe « ethnique » avec ses caractéristiques culturelles propres (une « *black culture* ») et une identité assumée (« *black pride* »). La réalité des inégalités sociales et économiques dans notre pays ainsi que les récents développements sur la parité ou sur le « rôle positif » de la colonisation questionnent de manière différente le pluralisme. La République ne connaît pas, et c'est un bien, de groupes « raciaux » définis par l'hérédité biologique. Certains, à tort, parleront de groupes « ethniques ». Le terme « ethnique » désigne alors ce qui ne serait pas racial, ce qui ne tiendrait pas aux différences physiques socialement perçues mais relèverait davantage d'une approche subjective d'individus qui s'identifieraient à un groupe ou plusieurs groupes d'origine. Cet exemple sud-africain permet de différencier une discrimination inscrite dans le cadre juridique de l'Etat d'un traitement défavorable qui ne peut se prévaloir d'une telle base légale.

Admettons que, dans notre pays, cette notion de groupe « ethnique » renvoie souvent au groupe « malgré lui », comme une évidence immédiate des sens qui fait que par un processus d'identification déclenché par autrui, on est « renvoyé » à ses origines ! Alors que beaucoup préfèrent parler, nous y reviendrons, de « minorités visibles », d'autres voient, rappelons-le, dans la « crise des

banlieues » par exemple, un problème avant tout social qui nécessite donc des solutions économiques et sociales.

Ce qui est critiqué aujourd'hui en France, ce n'est ni le bien fondé des idéaux républicains, ni le principe fondateur de laïcité³², mais la capacité de la République, ou plus précisément de son organisation politique, à savoir faire vivre l'égalité des chances. Quand le taux de chômage des jeunes d'un quartier atteint 30 ou 40 %, ce qui est mis en doute n'est pas la République, mais sa capacité à renforcer l'égalité des chances, depuis l'école jusqu'au succès dans l'emploi.

En d'autres termes, les mouvements revendicatifs évoqués plus haut peuvent s'expliquer par le fait que la plupart de ceux qui agissent au nom de la République sont quelquefois justes dans leurs discours ou leurs intentions, et franchement discriminatoires dans leurs pratiques et leurs comportements.

Une des questions posées aujourd'hui à la République consiste à savoir si les jeunes diplômés originaires des territoires français d'outre-mer ou naturalisés en provenance des autres régions du monde (d'Afrique francophone notamment) toléreront toujours de trouver trois fois plus difficilement du travail que leurs homologues français dits de souche. Ainsi par exemple, pourquoi plusieurs centaines de ressortissants des territoires d'outre-mer ou des anciennes colonies françaises d'Afrique devraient-ils continuer d'accepter, pour de très lointaines raisons politiques et historiques, que les hautes sphères de la fonction publique leur soient quasi impossibles d'accès ? Dans le même registre, l'ordre des médecins, celui des avocats et des experts-comptables, se rejoignent aujourd'hui pour dire que la condition de nationalité – pour y être accepté – devrait être supprimée.

Dans les entreprises, les conséquences des politiques de diversité en appellent à distinguer égalité et équité. Il s'agit de parvenir à l'égalité des droits – ce qui est bien le but – en empruntant le chemin de l'équité et au travers de quelques outils et méthodes de mesure de la diversité ou encore d'aides spécifiques dédiées aux plus démunis.

³² WIEVIORKA M., *Une société fragmentée ? Le multiculturalisme en débat*, La Découverte, 1996.

Ces politiques supposent que soit mise en pratique dans les actions de recrutement, de gestion des carrières ou de formation, une réelle égalité de traitement des individus. Par ailleurs, le principe d'équité – qui correspond au souci d'organiser la coopération et la coexistence sociale au travail selon des principes qui tiennent compte des disparités entre les membres d'une même société – ne peut s'analyser sans son corollaire qui est la discrimination positive. L'équité se présente comme l'application de traitements particuliers à un territoire ou une population qui déroge ainsi, temporairement, au principe d'égalité. Ainsi par exemple, plusieurs entreprises engagées aujourd'hui dans les politiques de diversité soulignent l'intérêt de la mise en place, à l'école, d'actions de soutien scolaire pour les élèves en difficulté (*équité*). L'objectif est de contribuer ainsi à donner à tous les enfants les chances de terminer la scolarité obligatoire dans de bonnes conditions (*égalité*).

Certains Français, parce qu'ils sont perçus comme différents, sont moins égaux que d'autres sur le marché du travail. Quelles sont les conséquences pratiques pour les entreprises, de ce passage que vous soulignez, de l'équité à l'égalité des droits ?

Affirmons-le clairement. *Dans la société, pour nous, c'est surtout la discrimination dans le champ des droits économiques et sociaux qui alimente la revendication dans le champ des droits « culturels » et non l'inverse.*

Pour les jeunes issus de l'immigration, la situation est celle d'une forte assimilation culturelle et d'une faible intégration sociale. Pour les dirigeants, les responsables des ressources humaines et les partenaires sociaux des entreprises concernées, la mise en œuvre de ces politiques de gestion de la diversité soulève donc un grand nombre de questions :

- Quand commencent et quand s'arrêtent les traitements de faveur consentis à telles ou telles minorités représentées dans leurs entreprises ? Et que veut dire une « minorité » ?
- Quid de l'acceptation de certains interdits alimentaires (porc pour les musulmans par exemple...), de l'aménagement des ho-

raires ou des moments pour la pratique religieuse selon les croyances ou les origines des salariés ?

- Quid de l'intégration dans les agendas, comme dans certaines entreprises aux Etats-Unis, de commémorations diverses (Martin Luther King Day, Ash Wednesday, Halloween, Thanksgiving Day, Rosh Hashanah, Yom Kippur...) ? Doivent-elles s'appliquer à tous ?
- Quelles décisions prendre concernant le port du voile islamique, de la kippa ou d'autres signes religieux ou politiques dans un règlement intérieur ?
- Comment répondre à un membre du personnel qui prétendrait qu'en autorisant une salariée à venir travailler voilée, l'entreprise dans laquelle il travaille porte atteinte, en réalité, à la liberté des femmes ? Faut-il aller dans le sens de l'interdiction des signes ostentatoires religieux, sur le lieu de travail, au travers du règlement intérieur ?

Le droit nous dit qu'un salarié ne respecte pas ses obligations contractuelles s'il trouble de manière volontaire ou non la bonne marche de l'entreprise. Où se situe ici la nature du trouble ? Est-ce promouvoir la diversité que d'avoir des salariés voilés dans une entreprise ? Mais comment s'opposer au port du voile ? Si le voile est toléré, c'est qu'il n'apparaît souvent pas comme le signe d'une revendication politique mais comme l'expression d'une foi intime.

Vous parlez des questions du voile et du respect du ramadan en entreprise. En France, n'a-t-on pas trop tendance à utiliser le prisme religieux pour caractériser un groupe ethnique ?

Désigner le Maghrébin par le terme de « musulman » crée une nouvelle stigmatisation. L'immense majorité des Maghrébins en France ne pratique pas l'islam « même si l'attachement à la culture musulmane peut se traduire par le respect de certains rites et symboles

comme la consommation de viande halal ou le respect du ramadan » remarquent Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE³³.

Accepter un Maghrébin comme Français à part entière serait-il alors l'accepter sans sa religion³⁴ ? Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE remarquent qu'alors « que le judaïsme et l'islam sont des religions minoritaires importantes, les fêtes chrétiennes gardent l'exclusivité de la reconnaissance publique (jours fériés, mention aux calendriers, dans les agendas...), la conception française de la laïcité commanderait de reconnaître comme jour national (férié ou chômé) un jour comptant comme fête religieuse importante pour les religions minoritaires (Aïd, Kippour) »³⁵.

Si l'adaptation des menus dans la restauration collective est admise, l'est moins la facilitation du jeûne du ramadan par l'aménagement des horaires ou les congés pour des jours de fêtes traditionnelles. Le port du voile par les femmes en contact avec le public suscite des positions divergentes. Ainsi peut-on lire dans un compte rendu de Comité d'Entreprise d'une grande entreprise du secteur pharmaceutique que « certaines salariées peuvent se sentir provoquées voire agressées, par le port du voile d'une de leurs collègues, mettant en exergue que les droits des femmes sont bafoués dans des pays et des régimes instaurant le voile ». La demande est ainsi faite qu'une « réflexion soit engagée pour l'interdiction des signes ostentatoires religieux sur le lieu de travail ». La Direction de cette entreprise rappelle alors que le Code du travail précise que le règlement intérieur ne peut comporter de dispositions lésant les salariés dans leur emploi ou leur travail en raison de leur sexe, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur situation de famille, de leurs origines, de leurs opinions ou confessions, de leur apparence physique, de leur patronyme, ou de leur handicap, à capacité professionnelle égale » (Article L. 122-35 al2.). La Direction ajoute que, dans un groupe mondial, des collaboratrices travaillant dans des pays où des femmes sont voilées peuvent porter le voile dans les bureaux du siège parisien.

³³ SABEG Y. et L. MEHAIGNERIE, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, Janvier 2004, p.46.

³⁴ *Ibidem*, p.45.

³⁵ *Ididem*, p.22.

Pourquoi l'interdirait-on à d'autres collaboratrices dans d'autres pays ou filiales de cette même organisation ?

Autant de questions auxquelles nous invitent à réfléchir de manière approfondie les débats actuels sur la diversité et la discrimination positive, leurs apports et leurs limites. *En prenant au « pied de la lettre » certaines mesures de la diversité, il y a bien un risque de voir éclater l'entreprise en groupes « communautaristes ou claniques », de renforcer la « judiciarisation » des rapports sociaux, et qui plus est, de partager le monde en agresseurs et agressés, en discriminateurs et en discriminés.* Ainsi, tout dirigeant peut se demander si imposer l'équité dans son entreprise en se fondant sur des quotas ne tendrait pas à tuer l'intégration et l'émancipation des personnes plus ou moins discriminées (femmes, étrangers ou handicapés...), leur envie de prendre la parole, de valoriser leur apport spécifique, d'exprimer leur identité... et au final, de voir son action se solder par du « clientélisme ».

Alors, quelle est la meilleure forme de diversité à promouvoir ? Qu'entend-on par « gestion de la diversité » : respect des différences et gommage des inégalités ?

On voit bien que le terme diversité cache en effet deux autres termes : la « différence » et l'« inégalité ». Les inégalités sont toujours le résultat d'une action sociale qui a favorisé certains au détriment d'autres. *Il existe un type de diversité qui est inacceptable, celui des inégalités, et un autre, qui fait référence aux différences, qui est indispensable. Les inégalités ne sont pas nécessairement inéquitables !* Par sa nature, le droit ne peut consister que dans l'emploi d'une mesure égale pour tous. Les individus peuvent-ils être distincts sans être inégaux ? Mesurer les salariés d'un même point de vue, c'est prendre le risque de valoriser le droit à l'inégalité perpétuelle. Les salariés sentent bien, par exemple, et cela dans tous les pays où nous sommes intervenus, que les plus doués en entreprise ne méritent pas un revenu plus important, et ne devraient être mieux rétribués que si cela améliore la situation des plus défavorisés dans les entreprises et dans la société.

Le principe fondateur des politiques de gestion de la diversité devrait, selon nous, consister à reconnaître que tout système social devrait être organisé de telle façon que personne ne soit avantagé ou désavantagé par la position arbitraire qu'il occupe dans la distribution des atouts naturels et qui ne lui incombe pas (fruit du hasard social) sans devoir donner en échange de compensation. *L'important n'est pas la quantité de liberté que l'on nous apporte mais la valeur des divers intérêts que cela sert. Et le plus important encore est d'accepter de changer en échangeant avec l'autre sans se perdre pour autant, ni se dénaturer.*

On parlera donc d'inégalités quand les différences ont la triple propriété d'être mesurables, systématiques et collectives. On dénonce une discrimination quand ces inégalités sont comme « mises en examen », suspectées d'être le fruit d'une inégalité de traitement illégitime. Il convient alors de trouver un responsable !

La peur du gendarme ?

Précisément, quels liens faites-vous entre les obligations juridiques d'une part, et les politiques comme les pratiques de diversité d'autre part, aujourd'hui développées dans les entreprises ?

Depuis quelques années, un véritable arsenal juridique se met progressivement en place pour encadrer les politiques et les pratiques de gestion de la diversité. Citons, pour mémoire, les prédispositions suivantes :

- le Code du travail et plus précisément son article L 122-45 qui précise les motifs et les pratiques discriminatoires.
- le Traité d'Amsterdam (1997) et son article 13, qui ont déclenché pour les 15 pays de l'Union européenne l'obligation de se doter de véritables politiques publiques de lutte contre les discriminations. Une visibilité a été donnée à la sanction.
- la 1^{ère} Directive Européenne (2000/43/CE) sur la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.

- la 2^{ème} Directive Européenne (2000/78/CE) qui a créé un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

En 2001, le processus déclenché par les Directives du Conseil de l'Union européenne a abouti, en France, au vote de la loi relative à la lutte contre les discriminations. La liste des motifs de discrimination a été élargie : aux discriminations raciales, religieuses, sexuelles, se sont ajoutées les discriminations fondées sur l'apparence physique, le patronyme, l'orientation sexuelle et l'âge³⁶. Globalement, la loi cherche à couvrir l'ensemble des étapes de la trajectoire professionnelle : aucune discrimination ne doit avoir lieu dans le recrutement, les sanctions, le licenciement, la rémunération, la formation, le reclassement... Le fait de poser des limites doit permettre précisément de pouvoir exprimer les différences, peut-être même que les individus s'expriment plus librement. *Le cœur du problème est qu'un traitement uniforme de situations différentes peut être à l'origine d'une inégalité.*

L'égalité formelle, de principe, engendrerait-elle, en réalité, des inégalités réelles ?

En effet. Pour sa réalisation effective, l'égalité exigerait la mise en place de traitements différenciés. Devient recevable l'idée de mise en œuvre de « politique spécifique » pour des populations spécifiques en vue de *rétablir* l'égalité. Par ailleurs, notons qu'en inversant les charges de la preuve, cette loi a réorienté les plaintes relatives aux discriminations devant les tribunaux civils : si le salarié présente des éléments qui laissent supposer un cas de discrimination, il revient à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Actuellement, cet aménagement de la charge de preuve fait que l'entreprise est sous le regard de la presse et des avocats, de la société civile et de ses propres sala-

³⁶ Il faut noter que les textes qui répriment la discrimination ont, au fil du temps, tendance à allonger la liste des cas d'interdiction, au-delà des critères antérieurement spécifiés : la situation de famille (entrée en 1975 dans le droit pénal), les mœurs (1985), le handicap (1989), l'état de santé (1990), l'appartenance syndicale ou mutualiste (1993).

riés. Mais cela veut dire aussi que c'est à l'entreprise de prouver qu'elle n'a pas discriminé, ce qui pose évidemment aujourd'hui, dans des termes nouveaux, le problème très actuel de la discrimination indirecte. Et aussi de la double responsabilité civile et pénale à partir de faits de discrimination constatés en entreprise. Rappelons que le recours civil, devant le Conseil des Prud'hommes, vise à réparer, par le versement de dommages et intérêts, le préjudice subi par la victime alors que le recours pénal, devant le Tribunal Correctionnel, vise principalement à sanctionner l'auteur d'une discrimination prohibée par la loi d'amendes et d'emprisonnement. La personne poursuivie bénéficie, lors d'un recours pénal, de la présomption d'innocence. Rappelons également que les moyens d'établir la preuve de discrimination sont divers : des témoignages sur l'acte lui-même ou les propos tenus par leur auteur, un constat d'huissier, des éléments relevés lors d'un test de discrimination, des éléments matériels (enregistrement des salariés, note interne...), des constats faits par une autorité judiciaire...

Un peu partout, un risque émerge : celui de ne pas chercher à contester les discriminations, mais à commencer à en accuser les victimes, en trouvant qu'elles se plaignent trop !

N'y a-t-il pas un danger à se focaliser sur les seules différences visibles ?

Durant les dernières années, diverses études dont notamment le rapport intitulé *Les oubliés de l'égalité des chances* ont contribué à centrer, en France, le débat autour de la notion de « minorité visible ». Une minorité qui représenterait environ 12 % de la population française, principalement noire et maghrébine, en montrant leur très faible représentation dans le monde politique, judiciaire et médiatique, dans les directions d'entreprise, les corps intermédiaires et les institutions républicaines, ainsi que dans la fonction publique et dans tous les postes en contact avec le public. Ce rapport invite la société française à reconnaître davantage l'existence de ces minorités visibles qui peuvent faire référence, par extension, aux femmes et aux personnes handicapées. Les entreprises y sont invitées à s'engager dans une logique de résultats même si leur engagement en lui-même n'est pas coercitif. Les débats qu'il a suscités ont ouvert la voie à l'idée de « labels diver-

sité » sur le modèle des « labels parité », et encouragé la mise en place en France des actions de « testing », utilisées outre-Atlantique ou outre-Manche. Ces actions permettent aujourd'hui de mettre au jour les discriminations racistes à l'entrée des discothèques et de les sanctionner légalement lorsqu'il y a des preuves sérieuses. Les agences d'intérim et de recrutement se sont également dotées de codes de déontologie qui relatent l'ensemble des infractions passibles de sanctions pénales, rappelant que trop souvent, les hommes sont reconnus pour ce qu'ils font et les femmes pour ce qu'elles sont !

Pour A. BEGAG, alors Ministre délégué à la Promotion de l'Égalité des Chances, « il s'agit d'aller à la rencontre des entreprises et d'ouvrir la réflexion et la psychologie de l'entreprise à son environnement et notamment à toutes les tranches de la population qui sont hors réseau, hors pouvoir, hors formation, qui vivent dans un autre monde que celui auquel l'entreprise est habituée »³⁷. Mais comment prouver la rentabilité de la diversité, s'interroge-t-il, en embauchant un jeune de Clichy-sous-Bois ? « Je pense sincèrement, poursuit A. BEGAG, qu'il faudra désormais recourir au recensement des minorités visibles dans le monde du travail. Car compter les salariés selon leurs origines permettrait de mettre en lumière le manque de diversité au sein des entreprises. La composante multicolore sera banalisée dans les entreprises, les collectivités, lorsque l'on n'aura plus peur de désigner les Français de couleur. Dans la rue, la désignation noire existe, elle est socialement vivante, mais on n'a pas le droit de montrer statistiquement ce qu'elle représente dans la société... »³⁸.

Face à la discrimination, il s'agira toujours, pour le syndicaliste, pour le Directeur des ressources humaines comme pour l'animateur d'une équipe, de capturer les catégories cognitives qui fondent la discrimination pour pouvoir les rendre « visibles ». Puis tenter d'agir en les corrigeant, en convaincant leurs auteurs de leur « nature », voire de leur nocivité. Et en entreprise, pour faire ce travail, il nous semble que ni les sciences humaines et sociales, ni la statistique ne sont dépourvues de moyens techniques même si des avancées sont nécessaires : entretiens, testing, sondages et enquêtes de terrain pourront

³⁷ Entretien avec A. BEGAG, « Il faut transformer le visage de la France, pour qu'elle soit le reflet d'elle-même ! », *Stratégies de la diversité*, n°1, mars 2006, p.1.

³⁸ Entretien avec A. BEGAG, *op.cit.*, p.1.

être utilisés afin de saisir les populations perçues comme visiblement « différentes » et l'évaluation vécue du niveau de discriminations subies ou non en raison de ces différences visibles. Nul besoin de quotas, même pour un temps !

Que faire pour agir efficacement ?

Connaître les mécanismes de la discrimination qui s'exercent dans votre milieu de travail est bien un premier enjeu³⁹. Agir, par exemple, pour attirer les candidatures de la part de certaines personnes que la routine écarte, un deuxième enjeu en direction des recruteurs. Il en est de même quand l'on cherche à compenser, par des formations ou des entretiens spécifiques, les handicaps dont souffrent certains individus afin de les préparer au processus de sélection.

Appréhender concrètement la différence, afin de mieux mettre en lumière les discriminations et objectiver les progrès. Ce devrait être l'objectif de toute politique de gestion de la diversité. Toute discrimination amène toujours à interroger le système qui produit la discrimination avec l'application uniforme d'une règle ou sous l'emprise de la simple habitude (préférer, par exemple, toujours les mêmes réseaux d'anciens d'une poignée de grandes écoles). Ceci invite à favoriser des approches méthodologiques qui introduisent *une démarche consciente de régulation pour assurer l'égalité de traitement* (ouvrir son recrutement à de nouveaux publics et diversifier les processus de sélection comme avec la méthode des habiletés développée par l'ANPE). Cela n'est pas neutre en entreprise, exige du temps et des efforts ! D'autant que les manifestations ou causes de la discrimination sont plurielles. Citons, pour l'exemple, le mécanisme du « non positionnement » qui consiste en une discrimination directe que l'on commet avec l'intention louable de ne pas envoyer tel ou tel individu à l'échec, face à un employeur dont on sait qu'il ne le retiendra pas pour des motifs qui relèvent de phénomènes discriminatoires (un commercial de couleur dans le secteur des assurances ou des produits de luxe, par exemple). Rappelons aussi le mécanisme de « sur-adaptation », discrimination indirecte qui se manifeste par une exi-

³⁹ LEONARD J. et LEVINE D., *Discrimination and Performance*, Berkeley, 2003.

gence plus grande vis-à-vis des performances des candidats dont on sait qu'ils vont, à l'évidence, faire l'objet d'une discrimination.

Voulez-vous dire que le thème de la diversité conduit finalement à considérer comme « suspectes » les différences de talents entre salariés, à opposer un peu trop vite « victimes » et « oppresseurs » ?

C'est bien sûr un risque ! La crainte des procès peut apparaître comme un levier d'action à rebours. AT&T, en 1973, a payé plusieurs millions de dollars à 2000 employés noirs jugés discriminés. Les obligations de publicité après une condamnation, ce que les Britanniques nomment « shaming », participent de plus en plus de la désignation à la vindicte publique.

Affirmons d'abord que souvent, sans l'effet d'arrêt que donne la loi, et qui est souhaitable, la « course à la différence » peut être sans fin ! La loi du 15 mars 2004 sur le port du voile à l'école a confirmé ce constat autour du principe de laïcité. 1600 élèves arboraient des signes ostensibles d'appartenance religieuse en 2003-2004 ; ils étaient 640 en 2004. A la fin juillet 2005, tous les recours juridiques déposés et jugés ont été rejetés. Au total, sur l'année 2004-2005, seuls 143 élèves ont quitté leur établissement, volontairement ou après une décision d'exclusion et, parmi eux, 96 se sont dirigés vers l'enseignement à distance, le privé ou des établissements à l'étranger. *On voit bien là tout l'intérêt de la loi, déclaration sans équivoque qui est un soutien pour ceux qui ne désirent pas discriminer mais pourraient se sentir obligés de le faire à cause de la pression sociale et de préjugés non combattus.*

Victimes et oppresseurs, dites-vous ? Souvent, parler de « xénophobie » ou de discriminations, c'est oublier que les victimes de ces discriminations sont le plus souvent françaises comme le sont les Antillais, par exemple, depuis de nombreuses générations⁴⁰. A ce titre, un discours dangereux émerge dans notre pays, renvoyant à la posture de

⁴⁰ FASSIN D., « Nommer. Interpréter. Le sens commun de la question sociale », in FASSIN D. et FASSIN E., *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006, p.20.

« colonisés » de l'intérieur, dans leur propre pays, populations faisant, par exemple, un lien direct avec la représentation de soi du peuple palestinien. Remarquons aussi que ce qu'il y a de nouveau avec les politiques de diversité, c'est qu'elles concernent aussi des diplômés, élevés dans les classes moyennes, dont les parents peuvent être eux-mêmes français. La plupart des dirigeants français l'ont longtemps nié, préférant participer à diffuser la notion de diversité « par le haut » au travers d'une certaine imposition conceptuelle et lexicale issue des accords européens et internationaux. *La notion de diversité a certainement permis, en France, de surmonter l'interdit de nomination des groupes ethnicisés ou racisés sans toujours suffisamment s'attarder sur les processus de catégorisation qui ordonnent les discriminations.*

Victimes et oppresseurs, nous interrogez-vous ? Oui. *Certains discours autour de la diversité, et notamment dans le champ politique, entretiennent la mise en concurrence victimaire dans notre société et conduisent à des injustices.* Empressons-nous d'abord de dire que les façons de créer une inégalité pour promouvoir, dans les faits, l'égalité, vont différer selon les techniques du « poste réservé » aux minorités, celles du « quota » qui fixent simplement un volume global ou encore celles du « concours distinct » qui aménagent une voie d'accès spéciale... G. CALVES a raison d'observer que toute politique de favoritisme appelle deux figures qui se confortent l'une l'autre : celle de la « victime innocente » d'une discrimination à rebours et celle de « l'incompétent » qui, sans la discrimination positive, n'occuperait jamais le poste qu'il occupe⁴¹ !

Nous pensons qu'il faut se méfier particulièrement d'une dérive des institutions qui ont une approche morale des problèmes de discrimination, ainsi que de certaines associations qui cherchent à piéger les auteurs de discrimination, de ceux qui se contentent de « compter les points » afin notamment d'encaisser des sommes de plus en plus importantes offertes pour la défense juridique des vraies ou fausses victimes, sans pour autant conférer aux personnes concernées le moyen d'une réelle et durable reconnaissance !

Le thème de la diversité peut, en effet, amener à considérer systématiquement comme « suspects » les différences de talents qui nais-

⁴¹ CALVES G., *La discrimination positive*, PUF, 2004, p.32.

sent avant l'entrée dans l'entreprise. « Un droit égal est en réalité un droit inégal pour un travail inégal » entend-on parfois comme pour légitimer la discrimination positive et d'éventuels quotas. Nous les refusons.

L'action positive, au travers de mesures temporaires, est possible actuellement en France en faveur des femmes (article 123-3 du Code du travail). Une loi impose, par ailleurs, l'emploi de 6% de personnes handicapées dans les entreprises de plus de 20 salariés. Sur d'autres terrains, des moyens supplémentaires sont octroyés aux écoles situées dans des ZEP (Zones d'Education Prioritaire). Quel rapport entre ce que vous dites et la discrimination positive telle qu'elle se donne à voir dans d'autres pays ?

Nous distinguons clairement lutte contre les « discriminations » et « discrimination positive », même si les deux se heurtent aujourd'hui à l'épineuse question des critères sur lesquels on juge d'un délit.

Dans les pays où elle est appliquée, la discrimination positive recouvre généralement une série de mesures préférentielles qui poursuivent un triple objectif :

- un objectif de rattrapage des inégalités entre groupes sociaux,
- un objectif de lutte contre les discriminations,
- un objectif de promotion de la « diversité » comme idéal démocratique⁴², mais aussi comme défi managérial actuel, notamment pour les entreprises mondialisées qui s'en réclament.

La plupart des démarches observées s'attachent à faire surgir au sein de ceux que l'on cherche à mieux intégrer dans la société, des élites sociales, économiques ou politiques sur lesquelles on parie qu'elles joueront ensuite un rôle moteur dans le progrès de leur groupe d'appartenance culturelle. Au fond, la discrimination positive apparaît ainsi solidaire d'une nouvelle définition de la discrimination, qu'on ne traque plus seulement dans les textes (*de jure*) mais aussi dans les faits

⁴² CALVES G., *La discrimination positive*, PUF, 2004 ; Y. SABEG et Y. SABEG, *Discrimination positive*, Calmann-Lévy, 2004.

(*de facto*)⁴³. En cela, les politiques de gestion de la diversité en entreprise sont rattachées à la notion de « représentation équitable » des différents groupes et communautés culturelles qui composent la population des différents pays où elles travaillent. Autrement dit, les entreprises chercheront à être davantage aux « couleurs » de ces pays. Leurs politiques de diversité s'attacheront à mettre en œuvre et respecter un degré de diversité interne correspondant à celui de leur environnement local, du bassin d'emploi où elles opèrent. La mise en place de ce principe sera probablement plus complexe pour certaines firmes multinationales, qui opèrent aux quatre coins de la planète, qui ont une forte rotation de leurs dirigeants et qui ne disposent pas toujours, à un niveau central, d'une connaissance fine et objective des différents pays et régions où elles sont implantées. Il s'agira notamment pour elles de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de groupes identifiés comme marginalisés et ayant des déficits de compétences qui les pénalisent sur le marché de l'emploi.

Le principe de discrimination positive renvoie au traitement différencié des individus afin, paradoxalement, de corriger une situation jugée discriminatoire. *L'application en France d'un tel principe se traduirait par le passage de l'égalité individuelle des chances à l'égalité de résultats de groupes. Ce qui n'est pas dans l'esprit républicain.* Une autre modalité est de n'admettre la discrimination positive que si les deux candidats sont identifiés comme à « compétences égales ». On admettra alors que le candidat de la minorité a une compétence en plus, celle de savoir se battre pour s'affirmer et prendre la place qui lui revient...

Comment alors expliquer aujourd'hui le succès de la diversité comme thématique dominante ?

Peut-être d'abord parce que la dimension ethno- raciale, voire la race comme catégorie de pensée, qui avait été utilisée par les partis réactionnaires, comme moyen de diviser les populations, devient au-

⁴³ Pour le Haut Conseil à l'Intégration, la discrimination positive désigne un ensemble de dispositions législatives et réglementaires susceptibles de manifester et de contribuer à garantir les droits de catégories de populations considérées comme faisant l'objet de discriminations de fait.

jourd'hui un facteur d'universalisation. La lutte contre les discriminations les plus visibles est devenue un excellent argument de vente ! Sur le marché des produits de consommation, par exemple, la diversité semble mobiliser des symboles plus universels que les cadres nationaux⁴⁴. En France, le succès de cette thématique de la diversité a aussi assurément trait à l'altération des paramètres traditionnels de la souveraineté dans notre pays : territoire, frontières, étendus à l'Europe, monnaie, avec la disparition du franc et l'adoption de l'euro, fin du service militaire... qui questionne l'unité nationale. Le triptyque « Nation, raison, civilisation » fait place à celui de « Démocratie, identité et intégration ».

Une deuxième raison, avancée notamment par P. ROBERT-DEMONTROND, A. JOYEAU et D. THIEL, tient au fait que les entreprises ont intérêt à développer des actions leur permettant de disposer d'une réserve de « *goodwill* » ; les entreprises ont intérêt à répondre aux attentes sociales avant que celles-ci ne dégénèrent en crises, ou ne prennent forme de loi⁴⁵.

La troisième raison a partie liée avec la montée en puissance et la diversification des *parties prenantes* de l'entreprise⁴⁶. « Le bien-être des travailleurs est notablement placé entre les mains des consommateurs : à eux d'être vigilants, de faire pression par leurs demandes et non-demandes (leurs comportements de boycott, motivés par

⁴⁴ NORA P., « Le nationalisme nous a caché la nation », *Le Monde*, 18 mars 2007. Marquant la fin de la période coloniale et de la projection de la France au-delà d'elle-même, la paix qui s'est instaurée à la fin de la guerre d'Algérie a été certainement l'occasion pour la France d'une confrontation avec elle-même, avec tous ses enfants !

⁴⁵ ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007. « En d'autres termes, le management de la diversité présente pour intérêt immédiat de mettre à distance le système juridique, de prévenir son intervention par une auto-régulation du jeu concurrentiel – préservant des aires d'entière discrétion managériale et autorisant un rythme d'adaptation de l'organisation aux contraintes exogènes avec un niveau minimal de perturbation. La responsabilité sociale des entreprises, l'auto-régulation de leurs activités, permet la substitution d'un système de régulation publique par un système de régulation privée, par des publics : les acteurs sociaux face auxquels l'entreprise doit répondre de ses actes, pour sa survie ».

⁴⁶ TOMEI M., « Discrimination and equality at work: a review of the concepts », *International Labour Review*, 142 (4), 401-418, 2003.

l'altruisme, par le souci du bien d'autrui) sur les entreprises pour qu'elles inclinent leurs pratiques managériales dans le sens d'un respect des droits de l'homme »⁴⁷.

Une quatrième raison, certainement moins négative, tiendrait à la croyance intériorisée que les équipes diversifiées favorisent l'innovation et, au final, la performance économique. La pérennité de l'entreprise est donnée comme étant liée à son « efficacité sociale » sans que l'on sache bien sur quels travaux scientifiques fonder ces représentations, pourtant largement dominantes.

Nous voyons enfin apparaître et se développer, depuis quelques années, à une échelle internationale, *une forte demande de « citoyenneté par et pour les minorités »*. Celle-ci se traduit par la revendication d'être reconnu dans son altérité et d'avoir, à ce titre, le droit d'entrer dans la société plus large et multiple, d'y être accepté et intégré sans pour autant voir son identité disparaître, de s'y voir attribuer les mêmes droits et devoirs d'usage que les autres citoyens et groupes sociaux. Ainsi que nous le rappelle la déclaration universelle sur la diversité culturelle, adoptée par la 31^{ème} session de la Conférence Générale de l'UNESCO à Paris en Novembre 2001⁴⁸, ces aspirations ne se limitent pas aux frontières de l'entreprise. Il s'agit, notamment dans les pays développés, de faire grandir ce que nous pourrions appeler la « citoyenneté culturelle », à savoir le droit pour tous les groupes

⁴⁷ ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007. « A eux, donc, de faire pression sur les entreprises pour qu'elles entrent dans une logique de responsabilité sociale – pour qu'elles décident l'adoption de chartes de diversité, qu'elles développent des programmes de labellisation de leurs offres commerciales, qu'elles admettent finalement de décliner croissance économique avec souci éthique ».

⁴⁸ Il est écrit dans cette conférence générale que chaque création puise aux racines de traditions culturelles, mais s'épanouit au contact des autres. Les auteurs y défendent *un passage de la diversité culturelle au pluralisme culturel* (ce pluralisme constituant une réponse politique au fait de la diversité). Il s'agit de susciter, à travers l'éducation, une prise de conscience de la valeur positive de la diversité culturelle et améliorer, à cet effet, tant la formulation des programmes scolaires que la formation des enseignants. Il pourrait s'agir aussi, et cela est souhaitable en France, de renforcer une éducation vivante aux différentes cultures, aux religions, au cheminement de la définition de nos valeurs républicaines (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, préambules des Constitutions de 1946 et 1958, charte des droits européens et charte de l'environnement de 2004...).

sociaux (d'ethnie, d'âge, de genre ou d'orientation sexuelle) de participer pleinement à la vie et à la culture de leur société.

On a le sentiment, à vous entendre, que la différence que vous distinguez de la diversité est devenue, en France, une valeur en soi, une norme souhaitable comparable à la biodiversité et à sa défense farouche ?

E. DESCHAVANNE a raison d'écrire que « *la diversité n'a manifestement aucune valeur éthique. Elle peut, à la rigueur, être valorisée comme une conséquence heureuse de l'égalité des chances et de l'absence de discriminations mais non comme une fin morale en soi* »⁴⁹.

Le devoir de l'homme civilisé s'apparente trop souvent aujourd'hui à un strict respect du thème de la prétendue survivance culturelle, de la survivance des groupes et des espèces. Les discours ambiants insistent sur l'uniformisation nécessaire des conditions d'échange à une échelle mondiale, sur le libre-commerce, et, de l'autre côté, sur l'émergence souhaitable d'identités particulières, locales à préserver. La diversité, comme valeur, se situe en quelque sorte au delà des valeurs fondatrices que l'on pourrait définir comme ultimes. Ultimes car antagonistes. En effet, comment donner raison à la liberté contre l'égalité ? Cela est impossible. Nulle valeur supérieure pour donner raison contre l'une des deux parties en conflit.

Or toute différence n'est pas une valeur. Une société sans distinction de race ou d'origine demeure, pour les jeunes générations, un projet, un idéal. Pour autant, ils ne la confondent pas, et ils ont raison, avec le réel pas plus qu'ils ne négligent le besoin d'appartenances structurantes. Reconnaître l'existence d'une base commune à tous les humains qui les pousse à chercher à leur manière le bien, le beau, le vrai, ne conduit pas nécessairement à faire de la différence une valeur en soi.

⁴⁹ DESCHAVANNE E., « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, La documentation française, 2006, p.162.

En cela, R. BOUDON parle de *deux relativismes qui gangrènent nos sociétés, le relativisme « cognitif » qui veut que la notion de vérité soit douteuse, et le relativisme « culturel » selon lequel toutes les cultures se valent*. Ces deux relativismes partagent l'idée fautive que la croyance en l'existence de valeurs universelles serait une particularité occidentale. Les individus seraient, dès lors, profondément irrationnels puisque les notions de vérité et d'objectivité sont, dans ce système de pensée, des illusions. Mais *tout relativisme a aussi son normativisme*, autant que tout autre système politique, qui veut étendre son influence à toutes les dimensions de la pensée et de l'action, à toutes les parties de la population nationale voire internationale.

Dans son mode mineur, si toutes les opinions se valent, c'est parce que, pensent les zéloteurs de la différence, les individus adoptent telles ou telles normes et valeurs, non parce qu'elles seraient fondées dans leur esprit sur des raisons, mais parce qu'elles leur seraient inculquées par le milieu. Sans espoir de s'en émanciper.

Dans son mode majeur, le relativisme consiste à voir tout phénomène social indésirable comme l'effet d'un complot des plus forts sur les plus faibles. Toute différence de talent est ici suspecte et donc à déconstruire...⁵⁰ ! Devant la juxtaposition de « communautés » ou de groupes d'intérêt latents ou patents, ce relativisme favorise les organes de médiation ou d'alerte, les observatoires et les autorités indépendants qui visent à noter, classifier attitudes et comportements. Dès lors, constate R. BOUDON, « la vie politique qu'il inspire ne peut être faite que de conflits et de tentatives d'apaisement des conflits à coups de compromis »⁵¹.

La non-discrimination des relativistes a bien partie liée avec une vision d'opposition entre oppresseurs et opprimés. Un jeu à « somme nulle » en quelque sorte où il s'agit de traquer l'imposteur, d'en appeler rapidement à la règle pour trouver une sanction réparatrice, où l'important est de combattre les discriminations en oubliant de penser ensemble au mieux vivre ensemble. Trop souvent, « il ne s'agit plus de comprendre les différences culturelles, mais simplement de les enregistrer »⁵². On peut même se demander, si au final, sous l'effet de ce

⁵⁰ BOUDON R., *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*, 2006, p.27.

⁵¹ *Ibidem*, p.12.

⁵² *Ibidem*, p.35.

relativisme, on ne croit tout bonnement plus à « la possibilité d'une connaissance objective dans le domaine de l'humain »⁵³.

Une fois reconnues ces limites de « la positivité de la différence », comment alors imaginer une forme de communauté politique ou professionnelle qui ne récuse pas le droit à la ressemblance ?

C'est, pour nous, une des questions majeures posées par les politiques de gestion de la diversité en entreprise.

La tolérance, qualité molle, est à distinguer de la laïcité qui est, pour nous, plus ambitieuse. Vivre côte à côte ne suffit pas. Certes, la laïcité n'est pas, par elle-même, une politique. Seule, elle ne suffit pas à répondre aux crises du réel, aux nouvelles demandes d'égalité et plus encore de reconnaissance. Ce n'est pas une raison pour affaiblir la République. La République ne consiste pas à fonder une égale reconnaissance des identités méprisées, des cultures dominées et des communautés opprimées. *L'opposé de la « laïcité » n'est pas la religion mais le laisser-faire et la République s'appuie d'abord sur une volonté qui vient contester le principe du « tout se vaut ».*

Dans toute gestion de la diversité, il y a une justice mathématique, commutative en quelque sorte, et qui se définit par le « poids », la mesure et le chiffre. Elle cherche à « dériver » les différences. Nous la critiquons. Mais de même qu'il y a cette justice basée sur la stricte égalité mathématique, il en existe une autre liée avec l'égalité géométrique proportionnelle, et dont nous nous sentons plus proches.

Dans toute gestion de la diversité, il existe un courant qui perçoit les phénomènes de discrimination de l'extérieur, de manière statistique et « objective » et un autre qui s'attache aux subjectivités, aux élans de générosité et aux sentiments. Les politiques de diversité nous apprennent que la justice seule, procédurale, ne suffit pas et qu'il faut mobiliser d'autres valeurs telles que la piété et la charité. Des valeurs qui sont du ressort de chacun, en son for intérieur et non des institutions, même sur brochures « papier glacé ».

⁵³ *Ibidem*, p.35.

Ce qui est questionné aujourd'hui fortement, selon nous, et qui fonde la crise sociale que nous traversons, c'est davantage la possibilité de changer de classe sociale suivant ses efforts et sa fortune que de revendiquer une identité culturelle. *C'est la dynamique de la structure socio-économique de notre économie dans le respect des lois de la République qui est en panne, bien plus que sa capacité à respecter des droits culturels.*

Politiques d'entreprises, pratiques réelles et déclarées de gestion de la diversité

Focalisons, si vous le voulez bien, au monde du travail. Les cabinets de recrutement et d'approche directe spécialisés dans la promotion de la diversité se multiplient en même temps que des organismes de formation, également plus ou moins spécialisés sur ce thème. Quelles politiques concrètes de diversité voyez-vous ainsi s'instituer en France, et notamment dans les entreprises ?

Commençons par souligner l'ambiguïté de la notion de diversité en entreprise en France aujourd'hui. L'appellation même de « Responsable Diversité » fait l'objet de plusieurs interprétations, en raison du caractère diffus du concept de diversité et de l'intégration différente de la diversité dans le champ de la responsabilité sociale de chaque entreprise. Ces interprétations seraient à l'origine de la « diversité » des postes et zones de responsabilité des « Responsables Diversité »⁵⁴.

Loin de l'idéalisme et des incantations politiques, nous distinguons dans la pratique actuelle des grandes entreprises françaises, un premier groupe très minoritaire de dirigeants et de DRH qui ne s'intéressent pas aux politiques de diversité ou n'évoquent pas ce sujet en attendant de voir ce que cela va donner chez leurs confrères avant

⁵⁴ BROUSSILLON G. A., MUTABAZI E., PIERRE P. et SEURRAT A., « La figure du "Responsable Diversité" dans les entreprises en France. Tentative de typologie et dimensions identitaires », *Actes de l'Université d'Automne de l'IAS, Colloque de Corte / 3èmes rencontres internationales de la diversité*, 2007.

de s'engager en faveur de la diversité. Dans le second groupe, mais à un premier niveau, nous observons des pratiques dont le but est de se mettre aux normes, ou en conformité avec la loi. Dans ces entreprises, les DRH sont conscients des risques du racisme, du sexisme, de ce que les sociologues appellent le « facéisme » (le fait de confier un emploi à une personne de belle apparence) ou le « jeunisme » (mettre en avant les seules personnes jeunes sans valoriser l'apport des plus anciens et contribuer ainsi au recul du taux d'emploi des hommes de 55 à 64 ans qui est passé de 73 % en 1971 à 41,4 % en 2001). En clair, on s'efforce à ce que la compétence revête plus d'importance que l'origine, l'âge ou l'apparence physique des individus. Dans ces entreprises, on condamne, par exemple, dans les textes, le fait de ne plus proposer de formation à un travailleur de plus de 50 ans en pensant que c'est un investissement « inutile ».

Souvent, ces entreprises révèlent – pourrions-nous dire – leurs « identités de papier » en mettant, par exemple, des photos de leurs dirigeants dans leurs rapports annuels ou sur leurs sites internet, en prenant soin d'isoler ceux qu'elles considèrent en même temps « minoritaires » et « dirigeants », et qui seront « surexposés ». Après avoir été aveugles à leur réalité, nous serions maintenant aveuglés par les prétendues différences et leur surexposition ! *Le risque est de nommer de moins en moins le problème que l'on veut combattre mais de le mettre simplement en images !* Il n'est pas rare de voir des femmes à des postes de direction en position d'alibi, seules en photographie, au milieu d'un environnement masculin, et qui risquent de conserver leur situation d'exception.

A un second niveau, certaines entreprises tentent d'intégrer dans leurs politiques « Ressources Humaines » des actions liées au champ de la diversité. Souvent valorisée dans les pratiques de communication, la diversité fait alors l'objet de nombreux faits observables : mise en place de formations à la diversité, nominations d'un comité ou d'un responsable diversité, accords signés avec les partenaires sociaux, pratiques de « job sharing » qui consistent à partager un poste entre deux employés (souvent des femmes qui occupent chacune le poste 3 jours par semaine)... La bannière de la diversité est large ! Par ailleurs, ces entreprises vont chercher à ouvrir leurs portes à de jeunes diplômés issus de l'immigration et des classes sociales défavorisées,

en travaillant sur des pratiques de recrutement et de prise de poste supposées garanties comme non discriminatoires. Alors que ces entreprises sont, pour ces jeunes, porteuses d'espoirs de sortie de leur condition sociale et professionnelle actuelle, l'exclusion tacite liée à leur couleur ou leur origine ethnique n'est pas toujours écartée passés les premiers mois. Pour diverses raisons, sur lesquelles nous reviendrons plus loin dans cet entretien, l'égalité avec leurs homologues français – au même degré de compétences et de performances – n'est en effet pas toujours garantie et l'on pourra parler « d'intégration apparente ».

Une autre catégorie d'enjeu en faveur de la diversité est économique et démographique puisque, en France, dès aujourd'hui, les entreprises sont confrontées aux départs en retraite et à une pénurie de main-d'œuvre chez les cadres. La diversité, ainsi, ne relèverait pas d'aspects compassionnels mais bien, et l'honneur est sauf pourrait-on dire, de l'intérêt économique et social de l'entreprise ! Citons l'exemple de « PSA chez qui 50 000 plaquettes, décryptant le recours d'un salarié victime ou témoin de discrimination, ont été distribuées. Une adresse mail a été mise en place pour que les salariés puissent signaler des cas au Monsieur Discrimination de PSA »⁵⁵.

Au troisième niveau des pratiques que nous observons en entreprise depuis plus de dix années, la diversité est appréhendée comme une problématique qui touche la stratégie de l'entreprise, et est intégrée parmi les objectifs évalués dans le management. A travers des mesures d'« inclusion », on cherchera, par exemple, l'accompagnement de la parentalité pour un collaborateur de l'entreprise, le développement de services aux salariés comme la création de crèches inter-entreprises, l'adaptation d'un ensemble de règles pour favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle... S. POINT cite les éléments du site internet de Bayer, où « *la diversité signifie qu'un Ph.D peut être Afro-Américain ou un citoyen né à l'étranger et naturalisé ; un délégué syndical peut être une ex-femme au foyer ; et sous son costume, un comptable peut avoir des tatouages ou d'autres ornements sur son corps. Notre diversité dépasse également les différences visibles pour inclure l'âge, l'éducation, les*

⁵⁵ FAURE S. & PLATAT S., « L'entreprise prend des couleurs », *Libération*, 26 septembre 2005.

croyances religieuses, les qualifications et beaucoup, beaucoup d'autres critères »⁵⁶.

Plusieurs autres dispositifs peuvent viser à favoriser cette meilleure prise en compte de la diversité dans le management : *mentoring*, réseautage, programmes de formations avancés et destinés à un large éventail du personnel... Sans atteindre la force, par exemple, des réseaux catégoriels de grandes entreprises anglo-saxonnes tels que celui du Black Employee Network d'American Express ou du Women's Advisory Group de 3 M. La création de ces groupes affinitaires est censée aller dans le sens de la valorisation des différences. Ces groupes auront pour vocation de rassembler chacune des minorités en de petits comités dont la responsabilité est de travailler à l'amélioration de leur représentation et de leur traitement au sein de l'entreprise. S'ils sont approuvés comme groupes professionnels (de parents, de personnes homosexuelles, transsexuelles, de personnes handicapées, de femmes, de personnes afro-américaines, de chrétiens, de musulmans...), ils disposeront de budgets et fonderont des « business plans ». L'objectif est de créer une habitude de présence et de coopération qui rendra naturel un recrutement, dans un vivier de candidats potentiels de toutes origines et de tous profils, qui sera alors mécaniquement accru.

A ce troisième niveau, des groupes de réflexion et des conseils consultatifs seront organisés autour de la diversité, des « champions » seront valorisés et, au final, chargés de promouvoir la diversité dans les équipes de travail au niveau de toute l'entreprise, ses différentes unités ou divisions. On y sait que des procédures neutres, en apparence, ne révèlent leur dimension discriminatoire que dans les effets qu'elles produisent sur des groupes présentant certaines caractéristiques. Ainsi, par exemple, l'histoire de certaines fusions montre que l'appartenance à telle ou telle entité fusionnée peut entraîner, dans certains cas, des comportements discriminatoires du groupe dominant.

Au final, le risque de toute politique en la matière nous apparaît d'abord de piloter chaque critère de gestion séparément. De considérer chaque critère (l'âge, le genre, l'origine sociale...) comme clos, en-

⁵⁶ POINT S., « Réussir à promouvoir la diversité dans les entreprises », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.

traînant une manière de faire « classificatoire », arithmétique, désincarnée et réductionniste. Il y a fort à parier que l'élément moteur dans l'accroissement de la diversité du personnel, lorsque cette évolution est observée sur un temps suffisant de deux à trois ans, n'est pas le facteur causal supposé (la gestion de la diversité issue des départements RH et de la Direction), mais le protocole de management de la diversité touchant l'ensemble de la ligne hiérarchique. Ce n'est très probablement pas la diversité dans sa définition objective qui impacte la performance économique, mais la diversité dans sa définition intersubjective, dans sa dimension vécue. Ce qui signifie alors que ce qui importe le plus est le pilotage managérial de ce « vécu de la diversité », permettant d'influer sur les représentations sociales dans toute l'organisation⁵⁷.

Les politiques de gestion de la diversité que vous évoquez n'amènent-elles pas à semer la division dans les entreprises ? Si chacun s'attache à dire qui il est pour avoir des droits, ne court-on pas le risque de politiques identitaires qui s'emploieraient à constituer des coalitions entre communautés hétérogènes ? Ignorant les syndicats, à l'intérieur, pour mieux compter, à l'extérieur, sur la loi qui punit, chacun combat alors pour la reconnaissance de sa propre culture et non pour le bien de tous ?

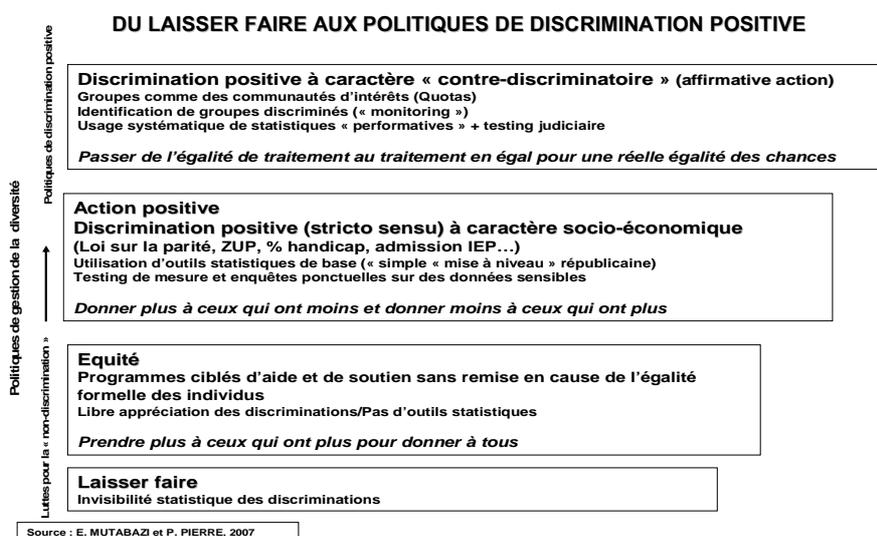
L'enjeu des politiques de diversité telles qu'elles se donnent à voir en France est certainement aujourd'hui celui de la reconnaissance des discriminations et non des identités. Ainsi, le Conseil représentatif des associations noires (CRAN) dit relever, et c'est heureux, d'une politique minoritaire et non pas identitaire. Les Africains et les Antillais, admet ce Conseil, peuvent se retrouver au-delà de leurs différences culturelles. D'une certaine manière, les logiques minoritaires n'ont pas vocation à être exclusives. Les positions de SOS Racisme en France,

⁵⁷ ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.

pour qui ce qui doit d'abord être reconnu est le fait discriminatoire, illustrent bien cela.

Distinguons ici minorité et communauté. La minorité, que l'on pourrait définir comme une catégorie naturalisée par la discrimination, permet de passer aisément à un discours de « diversité ». La communauté, qui partage une culture, à un discours de type « multiculturel » qui valorise les solidarités et la force d'un collectif, plus encore que d'assujettissement à un rapport de pouvoir et de domination. La minorité, à la différence de la communauté, n'implique pas nécessairement l'appartenance à un groupe et l'identité d'une culture. Elle requiert en revanche l'expérience de la discrimination. Beaucoup ont en commun, dans nos sociétés, non la race mais le racisme. Un processus de naturalisation d'une catégorie sociale par des pratiques discriminatoires.

Tableau N° 1 : Du laisser-faire aux politiques de discrimination positive



Parler « en tant que » afin de ne pas être traité « comme ». C'est ce que D. FASSIN et E. FASSIN appellent le paradoxe minoritaire et qui suppose de faire entendre la critique contestant une minoration

politique dans les seuls termes constitués du discours majoritaire⁵⁸. Et de risquer de demander des *dispositifs de compensation* sans remettre en cause les fondements mêmes des discriminations. Nous y reviendrons.

On dit qu'est sage celui qui apprend de tous les hommes et s'ouvre à toutes les différences. Quels sont donc les contours de « l'entreprise idéale » pour les dirigeants ou les agences de notation sociale qui militent pour davantage de formalisme des politiques de gestion de la diversité ?

Aux Etats-Unis, par exemple, l'approche globale de la diversité est fortement liée à la notion d'inclusion, liant la transparence « aérienne » des procédures, la recherche « terrienne » des racines et l'imaginaire du « fluide » qui vivifie l'organisation en faisant circuler les énergies, les personnes et les biens. Dans les entreprises véritablement engagées, les politiques de diversité s'inscrivent dans un cadre plus large : celui du *développement durable* ou *tenable*. En effet, celui-ci semble recouvrir aussi bien la lutte contre les discriminations que le vaste problème du développement des sociétés (lutte contre la faim, l'accès à l'eau, à l'énergie et aux nouvelles technologies de l'information, l'amélioration de la santé, des conditions de vie et de travail...). Certaines entreprises se donnent un rôle proprement politique en déclarant très ouvertement leur engagement dans la lutte contre la discrimination, y compris les logiques d'assignation résidentielle, sociale ou culturelle de populations exclues de la vie économique et sociale...

Ces entreprises élargissent, par exemple, leurs pratiques de gestion de la diversité aux conditions d'hygiène et de sécurité dans leurs filiales internationales, voire chez leurs sous-traitants de pays moins développés, les modes de rétributions, de couverture sociale et de retraite du personnel local, la lutte contre le travail des enfants, la formation des salariés, la prise en compte de la diversité des cultures locales qu'elles soient régionales ou religieuses, ethniques ou claniques...

⁵⁸ FASSIN D. et FASSIN E., *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006, p.253.

Dans ce contexte à la fois politique et social, l'entreprise « idéale » en termes de gestion de la diversité devra avoir les traits de *la démocratie participative*, devra permettre à tous ses membres d'accéder à l'information (les critères d'entrée et les règles d'évolution pour chaque métier, les postes disponibles et les conditions d'accès, les formations et les critères d'évaluation...) et de contribuer à la faire évoluer par l'expression de son opinion individuelle⁵⁹. Par ailleurs, dans l'environnement mondial actuel, l'apologie de la mobilité et du nomadisme professionnel – pourrions-nous dire, pour son personnel –, sera de mise dans cette entreprise « idéale » puisqu'elle encouragera naturellement ses salariés à « l'immersion dans la diversité », à aller « à la rencontre de la différence », à la « pêche » aux idées, à se frotter sans cesse à d'autres acteurs supposés innovants, d'autres métiers et contextes de travail. Du plus proche au plus lointain, les univers culturels et professionnels seront traversés, censés être « métissés » par un flux continu de personnes multiculturelles, les cadres mobiles « à potentiel ». *Ces cadres acceptent de renoncer à n'avoir qu'un projet qui dure toute la vie (une vocation, un métier, un mariage...). Ils sont mobiles. Rien ne doit entraver leurs déplacements.* Derrière l'exhortation au mouvement et à la diversité, il y aurait toujours plus de flexibilité et de recherche de rentabilité. P. A. TAGUIEFF a raison d'écrire que « le mouvementisme fait système avec la néophilie frénétique (le culte du nouveau pour le nouveau), l'abolition magique du temps dans le présentisme (accélééré par l'usage normalisé des nouvelles technologies de la communication) et le juvénilisme (l'utopie de l'éternelle jeunesse, relancée par la chirurgie esthétique et le marché des pillules-miracles) ». « L'horizon de tous les horizons, c'est le business. Le deal a remplacé l'idéal », ajoute-t-il⁶⁰. *Chaque époque possède ses canons idéologiques. La nôtre, dont la périphérie est partout et le centre nulle part, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de centres de décision, s'alimente fortement de l'idée d'altérité, de créolité souhaitables.* Ces prétendues qualités renvoient à l'imaginaire du « fluide » évoqué plus haut. Supposée être attentive à tous (personnel, action-

⁵⁹ KELLY E. et DOBBIN F., *How affirmative action became diversity management*, American Behavioral Scientist, 1998.

⁶⁰ P. A. TAGUIEFF, *Résister au « bougisme »*, *Démocratie forte contre mondialisation techno-marchande*, Mille et une nuits, 2001, p.81.

naires, fournisseurs...) et capable de concilier l'ouverture et l'identité, l'unité et la diversité, les déplacements multipolaires (Nord-Sud et Sud-Nord... mais aussi dans le cadre des projets, métiers et fonctions), cette organisation humaine et tolérante s'appuiera fortement sur sa capacité à transformer les différences en facteurs de performance, à innover à partir de la diversité, l'apprentissage mutuel et l'enrichissement réciproque de ses membres au travers de leur expérience quotidienne de coopération.

A vous entendre, c'est l'apologie d'un nouveau management sous couvert de gestion de la diversité ?

Les discours autour de la diversité utilisent des symboles qui existent mais les investissent d'autres significations que leurs sens canoniques. Nous observons que, dans l'entreprise idéale que ces discours dessinent, sorte d'imaginaire leurrant, l'accent sera porté sur une authentique gestion transnationale des carrières, dotée d'outils sophistiqués (plans de successions, procédures de recrutement et de détection des potentiels adaptées à chaque environnement local...). Parée des autres vertus de notre époque, à savoir l'instantanéité, la convivialité, l'égalité (d'accès) et la liberté (de parole), une nouvelle « réalité » non hiérarchique, cybernétique, reliant des champs hétérogènes serait à porter à l'actif de la diversité, des technologies de l'information et de règles de gestion supposées « transparentes ». Les différentes mobilités géographiques, la promotion d'itinéraires de carrière alternant postes « fonctionnels » ou « opérationnels », la mise en place de systèmes de rémunération efficaces doivent venir « fortifier la culture organisationnelle » en stimulant une circulation améliorée de l'information ainsi qu'une transmission de valeurs communes. Une large part du contrôle stratégique de la firme est ainsi assurée de manière informelle par le personnel international, comparé au « système nerveux » de l'organisation⁶¹, et l'existence d'un « réseau souterrain » de contacts personnels par-delà les frontières nationales.

⁶¹ HEDLUNG G. et ROLANDER R., « Actions in heterarchies, new approaches to manage the MNC », in C. BARTLETT, *Managing the Global Firm*, Routledge, 1990, p.15-46.

« A chacun selon ses mérites », telle serait la formule générale d'une organisation qui a perdu tout enracinement national ?

C'est cela. Les différents sièges (financiers, administratifs, marketing, de recherche, de production) constituent l'image en réduction de l'ensemble de l'organisation et tentent, ce faisant, de respecter la « coloration géographique »⁶² des différentes entités de par le monde. Leur rôle déclaré est moins de donner des directives autoritaires que d'assurer un égal accès à l'information et aux « bonnes pratiques » pour chaque entité, chaque filiale.

Cette entreprise, idéalisée plus qu'idéale, mettra aussi en avant l'égalité réelle par opposition à l'égalité théorique ou abstraite. Cela veut dire que, dans les principes énoncés, le souci d'égalité reviendra moins à proclamer l'égalité des droits qu'à réaliser l'égalité des chances (au-delà de l'égalité de traitement)⁶³. Sur les dirigeants de cette entreprise pèsera lourdement l'obligation d'agir, de mieux connaître les cultures portées par ses différents acteurs, d'agir, notamment par la formation, sur les représentations de chacun afin d'éradiquer les comportements discriminatoires. Ceux-ci sont insidieux. Ainsi, pour un poste de télé-conseiller en province, un candidat obèse possède trois fois moins de chances d'obtenir le poste qu'un individu de poids normal. A Paris, le candidat aurait quatre fois moins de chances⁶⁴.

Dans cette perspective, on pourrait dire que l'on fustigera, notamment en France, un siège ou des équipes de direction, « sans couleur », même pas en « bleu de travail », et que l'on valorisera une entreprise où cohabitent des salariés de toutes les couleurs ! Mais derrière ces images d'Epinal, n'oublions pas que quand on parle de différences, on a implicitement une vision idéale de l'organisation. Les politiques de diversité que nous voyons s'épanouir renvoient le plus souvent à

⁶² TROMPENAARS F., *L'entreprise multiculturelle*, Maxima - Laurent du Mesnil Editeur, 1994, p.284.

⁶³ McCARTY KILIAN C., HUKAI D. et McCARTY E., « Building diversity in the pipeline to corporate leadership », *Journal of Management Development*, 24 (2), 155-168, 2005.

⁶⁴ MC BEATH S., Compte-rendu de l'atelier sur la diversité sociale et culturelle, Actes du colloque *Les diversités*, ESSEC, 2007, p.10.

l'expérience d'une injustice première à partir de laquelle il serait possible de construire une définition de la justice et de bâtir des politiques de gestion des ressources humaines « réparatrices ». Or V. DESCOMBES remarque, avec justesse, que « pour pouvoir dire d'une « identité particulière » qu'elle manquerait à l'ensemble si elle n'était pas reconnue, on devrait pouvoir se représenter un ordre idéal d'un ensemble dans lequel il y aurait une place déjà définie pour cette identité unique, une place qui resterait vide si on ne l'y admettait pas »⁶⁵.

Chartes de la diversité, outillage statistique et classements

On entend souvent que pour combattre les discriminations, on doit élaborer des catégories de classement des populations et se doter d'un outillage statistique ?

Le rapport du Haut Conseil à l'Intégration commandé au CREDOC faisait déjà état, en 2001, de cette question du « découpage », du « recensement », en soulignant le fait qu'il s'agirait d'une pratique « très gênante » pouvant créer en fait un terrain favorable aux discriminations. *Quinze ans plus tard, il n'existe toujours pas en France – et cela est bon qu'il en soit ainsi – d'indicateurs « ethno-raciaux » diffusés par la statistique publique, qui pourraient servir aux employeurs comme base de comparaison fiable (indicateurs nationaux ou par bassins d'emploi).* En tout état de cause, le principe même de la création d'un tel référentiel devrait être approuvé par le législateur, et l'on voit mal la France compter ses enfants supposés afro-caribéens, africains anglophones ou francophones, ses enfants maghrébins (arabes ou berbères), ses enfants indo-pakistanaï, chinois ou latino-américains, ses enfants harkis ou arméniens... Ainsi, la France n'a pas prêté attention à la dimension statistique de l'exception et n'a pas voulu le faire pendant longtemps. En France, rappelons-le clairement, il est toujours interdit de faire des statistiques par ethnie, couleur ou origine, ce qui, paradoxalement, pourrait interdire de mesurer les phénomènes discriminatoires (le nombre d'emplois obtenus par catégories

⁶⁵ DESCOMBES V., *Le complément de sujet*, Gallimard, 2004, p.387.

de personnes). Il y a bien une forte invisibilité statistique des phénomènes discriminatoires.

Les indicateurs statistiques à la disposition des entreprises permettent-ils de rendre compte de la performance des politiques de diversité ?

Dans le cadre de l'entreprise, on doit pouvoir repérer des discriminations indirectes à base ethnique par exemple en questionnant seulement sur la nationalité des personnes, des parents et des grands-parents, sur leurs différents lieux de résidence et prénoms et en enrichissant son action d'enquêtes de terrain, de témoignages... Il ne nous paraît pas utile d'ajouter d'autres dimensions d'enquêtes pour rendre compte des discriminations.

Le Groupe Casino, au travers d'une enquête menée en 2005, a ainsi cherché à « évaluer si certains phénomènes de discriminations liés à « l'origine » ou au sexe des personnes parmi ses salariés et à travers leurs situations professionnelles, se manifestaient au travers des statistiques »⁶⁶. Qu'elle soit réelle ou supposée, l'origine est considérée ici comme « raciale », « ethnique » ou « nationale ».

Dans ce type d'enquêtes, on cherche souvent à savoir comment chaque personne est perçue par les autres en distinguant des origines réelles ou supposées continentales ou extra-européennes (arabes ou turques). « Ce sont les stéréotypes en vigueur dans les métiers de la grande distribution en général, ou encore le fonctionnement des réseaux de recrutement sur les bassins d'emploi locaux, qu'il faudra alors questionner » déclare un des dirigeants de cette entreprise⁶⁷. Ces enquêtes visent aussi à analyser, par comparaison, les progressions de carrière. Avec cet exemple, on voit bien qu'il faut distinguer *des critères scientifiques ou objectifs de la réalité sociale et un registre de perceptions subjectives des identités*⁶⁸.

⁶⁶ ISM Corum : Projet Equal LUCIDITE (Lutte contre l'ignorance et les discriminations au travail et dans l'entreprise), *Résultat d'une recherche-action au sein du Groupe Casino*, juin 2005.

⁶⁷ ISM Corum, Projet Equal LUCIDITE : *id.* p.11.

⁶⁸ SEURRAT de la BOULAYE A., « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de "bonnes pratiques" en gestion de la diversité dans

Pourquoi les dirigeants d'entreprise, notamment en France, ressentent-ils la nécessité d'écrire des chartes de la diversité ? A quoi servent réellement ces chartes pour eux et pour leurs équipes ?

Le travail sur les mots, ceux de la communication interne et externe vers les actionnaires, l'intégration des débats de la scène médiatique et politique sont désormais au cœur de la production de richesse pour toute entreprise de bonne taille. Aussi, le recours aux discours sur la diversité, leur constante justification et leur légitimation deviennent des fonctions fondamentales de l'efficacité économique et productive du système social, de sa reproduction.

Pour une minorité de dirigeants peu scrupuleux, on garantit ainsi « à peu de frais » la moralité de leur système de domination. Pour les autres, les motivations sont sûrement diverses. Pour certaines entreprises, il s'agit de rectifier ou d'améliorer une image ternie par des pratiques discriminatoires avérées ou suspectées, de désamorcer des tensions voire des conflits sociaux ou encore de faire face à la pénurie de main-d'œuvre ou d'anticiper le vieillissement des effectifs en attirant de nouveaux candidats, des jeunes par la diffusion de valeurs positives dans leurs chartes. Pour d'autres, et parfois très localement, il s'agit de répondre à la pression de mouvements associatifs ou syndicaux qui défendent les droits à l'emploi et risquent d'influer sur le comportement de partenaires extérieurs aux entreprises, qu'il s'agisse de clients ou de fournisseurs.

Ainsi par exemple, les entreprises pétrolières, telles que le Groupe Total en France, ont été amenées, depuis très longtemps, à intégrer des étrangers issus de nombreuses régions du monde où elles sont implantées. Cette intégration est telle que leurs équipes se caractérisent aujourd'hui par la présence, à différents niveaux de responsabilités, de cadres issus de nombreux pays d'Afrique, d'Amérique Latine ou du Moyen-Orient où ces entreprises ont des activités de recherche, d'exploitation et de commercialisation du pétrole.

l'entreprise », *Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication* – Université de Paris IV, 2005, p.132.

D'une manière générale, nous observons que les entreprises, comme d'ailleurs d'autres organisations productives, n'ont pas attendu l'écriture de chartes pour prendre des initiatives dans le domaine de la gestion de la diversité. Toutefois, comment ne pas observer – et ceci est généralement peu analysé, diffusé et connu par le grand public à l'heure actuelle – que les entreprises se soumettent aujourd'hui aux obligations liées à l'influence croissante des agences de « rating social et environnemental » comme Oekom en Allemagne, Avanzi en Italie ou Vigeo en France⁶⁹ ? Comment ne pas souligner le fait qu'elles doivent répondre à la demande de transparence de la part des investisseurs, des pouvoirs publics et au-delà des seuls critères financiers ? Dans ce cadre, l'investissement devient de plus en plus socialement responsable (ISR). On peut se demander si les chartes, dans l'esprit de leurs créateurs, ne sont pas moins directement « discrimination positive » ou « quotas » mais la première pierre d'un dispositif de monitoring pour que les entreprises présentent annuellement leurs effectifs dans le champ, la perspective de la diversité. Se donner, par exemple, des objectifs clairs de féminisation des postes comme d'atteindre 30 % de femmes à l'horizon 2010. Un dispositif de monitoring qui répond au besoin de traiter la « question de la diversité » dans une perspective d'action et de gestion selon une logique d'amélioration permanente (comme au travers des projets de certification ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale prévue pour 2009). Par ailleurs, qu'il s'agisse des chartes ou des audits de diversité, les outils employés font fréquemment référence à un corpus de « bonnes pratiques » que l'organisme auditeur a pu recenser en matière de prévention des discriminations et

⁶⁹ On peut lire sur le site internet www.vigeo.com qu'« une notation sociale des entreprises, dès lors qu'elle est sérieuse dans ses méthodes et basée sur un solide référentiel, est dans l'intérêt de tous les acteurs de l'économie et de la société, à l'échelle mondiale. Aux actionnaires, elle permet d'optimiser leurs attributions de contrôle. Aux investisseurs, elle permet d'objectiver leur choix de placements. Aux dirigeants d'entreprise, elle permet de mesurer les risques, d'agir sur les asymétries d'information et d'améliorer les performances de leurs systèmes de management. D'autres acteurs, par exemple les organisations syndicales de travailleurs, y ont aussi un intérêt évident : le référentiel de Vigeo inclut le respect des droits humains fondamentaux sur les lieux de travail et dans la société, et tout un ensemble de critères de valorisation des ressources humaines dont, bien entendu, le dialogue social ».

de gestion de la diversité⁷⁰. L'objectif le plus souvent poursuivi est de dresser un état des lieux de la diversité telle qu'elle se présente dans l'entreprise étudiée, de faire le point sur les bonnes pratiques et les moins bonnes, d'identifier celles qui contribuent, quelquefois de manière inattendue, à renforcer la non-discrimination au nom de la défense de la diversité. Or A. BAHADDOU montre bien que les difficultés à développer les politiques de diversité dans les entreprises viennent notamment du fait que celles-ci sont issues d'un *concept* « *hors sol* »⁷¹. En effet, ce concept est souvent appliqué aujourd'hui comme s'il n'avait aucun enracinement dans la réalité sociale ou le concret des métiers pratiqués dans telle partie d'une entreprise et, qui plus est, sous la houlette des experts qui ne sont pas forcément en phase avec les populations concernées par les discriminations ou qui n'ont véritablement jamais vécu l'expérience de celles-ci.

Qu'est-ce, dès lors, qu'un management de la diversité qui aurait les yeux fixés sur des indicateurs ?

Voir deux fois une réalité pour voir juste dit l'adage. Une fois que l'on a commencé à voir, à mesurer, nous ne pouvons que chercher le courage de voir et de mesurer plus, mais à la condition d'agir. De dépasser le seuil des indicateurs. Pour réussir, il s'agira toujours d'engager l'organisation dans une dynamique d'apprentissage collectif, d'éducation, qui aura des effets positifs pour les personnes et les équipes *sans devoir rendre des comptes tous les trimestres ou tous les mois à des dirigeants impatientes*⁷² ! Ce processus engage car il pointe les propres faiblesses en place d'une politique de gestion des ressources humaines.

⁷⁰ « PSA, un employeur black, blanc, beur », *Liaisons sociales*, octobre 2004, p.87.

⁷¹ BAHADDOU A., « Difficultés d'emploi des diplômés issus des quartiers : mythes ou discriminations ? », *Dossier Accéa*, avril 2006.

⁷² THOMAS D. A. et ELY R. J., « Making Differences Matter: a new Paradigm for Managing Diversity », *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre 2006.

L'entreprise idéalisée des chartes de diversité que vous présentez, est bien censée rassembler toutes ses démarches économiques, décisions de placements ou de gestion de ses portefeuilles d'activités dans le cadre plus large de critères « extra-financiers » ?

Ceci n'est pas nouveau. Ainsi par exemple, dans certaines régions du monde (Afrique, Asie, Amérique Latine, Inde...), les politiques de « *nationalisation des postes* » sont de rigueur depuis le début des années soixante pour les entreprises étrangères dans le cadre de l'internationalisation de leurs activités notamment vers les pays en voie de développement. Comme l'ont fait les sociétés pétrolières françaises en Afrique avec des plans explicites de « *gabonisation* », de « *sénégalisation* » ou « *d'ivoirisation* » des postes, ces politiques se sont traduites par un ensemble de pratiques locales de traitement des différences⁷³. Elles ont mis en rapport accès à l'emploi et appartenance ethnique ou sociale. Plusieurs dizaines d'années plus tard, sur le territoire français, comme en écho, un accord sur « *la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise* » a été signé par le Groupe PSA avec cinq syndicats, dans lequel il est prévu de recruter un quota de 100 ingénieurs et cadres de nationalité non française et de faciliter l'intégration des personnes diplômées des zones urbaines sensibles.

Nous constatons que les grandes entreprises françaises mondialisées mais dont les sièges sont en France, ont veillé pendant longtemps davantage à la diversité des nationalités qu'à celle des Français. Ainsi, jusqu'à la signature de la Charte de la Diversité en 2004, la notion de diversité renvoyait surtout à la diversité des cultures nationales dans

⁷³ Par « *nationalisation des postes* », il faut entendre des mesures de limitation de la main-d'œuvre étrangère décidée par la majeure partie des pays en voie de développement. Contrepartie en termes d'emplois et de formation au droit d'exploitation d'un sol ou d'un marché, ces mesures visent au remplacement progressif des cadres et techniciens expatriés par du personnel local, à une nationalisation ou « *translation* » des postes. Au Nigéria, par exemple, dès 1972, des décrets d'indigénisation ont trait à la constitution du capital des sociétés étrangères et à la nationalité des employés. L'existence de quotas définis par le gouvernement nigérian, de multiples clauses relatives au personnel et destinées à éliminer les discriminations passées, figurant in extenso dans les contrats pétroliers (75% des postes de techniciens et 60% de ceux du management réservés à ses ressortissants) s'impose à la direction des entreprises européennes.

les entreprises françaises et ignorait largement, disons-le, l'enregistrement de différences personnelles telles que l'origine sociale, le sexe ou l'incapacité physique⁷⁴. *En forçant un peu le trait, on pourrait dire que certaines grandes entreprises se sont d'abord intéressées au « Marocain de Cambridge » ou au Sénégalais formé à l'Ecole polytechnique, avant de se préoccuper de tous ceux de Paris et de Clichy-sous-Bois !*

Pour revenir aux chartes, leur essor a pour origine, pour une large part, la proposition de l'Institut Montaigne, un laboratoire d'idées indépendant, créé à Paris en 2000 par C. BEBEAR et par l'Association française des entreprises privées (AFEP), présidée par B. COLLOMB. Cet Institut a publié un rapport sous le titre *Les oubliés de l'égalité des chances* dans lequel l'idée d'une charte de la diversité a été lancée⁷⁵. Le plan de cohésion sociale du gouvernement français a considéré cette charte comme un vecteur principal d'intégration et une bonne base pour la mobilisation des entrepreneurs du pays. Dans une première phase, les dirigeants des plus importantes entreprises françaises ont souscrit à cette charte en précisant que leur engagement en faveur des candidats issus de la diversité culturelle et ethnique ne se conçoit qu'à qualifications égales, ce qui écarte toute forme de « discrimination positive ». *Chaque signataire de la Charte était libre de donner sa propre définition de la diversité, ce qui est toujours le cas.*

Dans cette charte, on peut comprendre qu'on ne fait pas d'affaires dans une ville qui brûle. Et que l'ouverture aux recrutements de populations minoritaires est rendue nécessaire par le simple effet démographique du départ en retraite de la génération d'après-guerre.

⁷⁴ BROUSSILLON G.A., « Recruter les Français d'origine maghrébine et noire africaine. Vers une gestion de la « diversité culturelle et ethnique » dans la société française ? », *Mémoire de Master 1^{ère} année, Celsa, Paris IV*, 2003.

⁷⁵ Cette charte, élaborée avec le CJD (réseau de dirigeants de PME), l'ANDCP et l'IMS s'engage à faire promouvoir auprès de leurs membres – demande faite notamment aux entreprises signataires en octobre 2004 – de former leurs dirigeants, DRH et collaborateurs impliqués dans le recrutement, de sensibiliser aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité, de garantir et de promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de la gestion des ressources humaines et, enfin, de chercher à refléter la diversité ethnique et culturelle de la société française dans les effectifs, aux différents niveaux de qualification. Pèse aussi une obligation de rendre compte annuellement. Plus de 1800 entreprises ont signé en France, au 1^{er} novembre 2006, la Charte de la diversité.

Une charte, néanmoins, c'est moins que la loi. Il faut d'abord respecter la loi. Mais les chartes invitent-elles à autre chose qu'à respecter la loi ? C'est peu le cas en France.

Un des enjeux majeurs aujourd'hui de la lutte contre les discriminations, est de pouvoir s'appuyer sur la mise en place d'outils fiables de mesure des phénomènes de rejet dont certains individus ou groupes membres de certaines communautés peuvent être victimes dans la vie courante, au sein des entreprises publiques ou privées. La mise en place de tels outils pose précisément problème. Car ils seraient susceptibles de constituer, au sens de la loi « informatique et libertés », des traitements de données à caractère personnel.

Mesures, différences visibles et mécanismes cachés de discrimination

Mais alors comment faire en l'absence d'un référentiel hexagonal de typologies « ethno-raciales » ? Comment procéder quand, dans le même temps, les enracinements ou les affiliations se rattachent aussi au registre du privé et que celui que l'on veut protéger ne veut précisément pas être identifié à ce niveau ?

Les mécanismes de discrimination ne se limitent pas à un problème d'accès à l'emploi à tel ou tel poste mais portent davantage encore sur les capacités des personnes à se constituer, une fois dans l'entreprise, des savoirs, des expériences ou des trajectoires de carrière qui les placent en situation d'être légitimes et légitimées.

Ces mécanismes en appellent largement à cette tendance naturelle de nos sociétés, repérée par A. JACQUARD, à classer, catégoriser sans cesse les individus. Il est bien plus âpre et en même temps, plus riche, d'avoir accès à la personne derrière l'individu. Une personne qui raconte et se raconte ce qu'elle devient. « L'être humain est double : il y a l'être humain fabriqué par la nature, avec toutes les informations génétiques ; cela donne un individu, qui peut être défini de façon physiologique. Et puis, peu à peu, pour l'espèce humaine, cet

individu change de nature, il devient une personne. Pour devenir une personne, il a besoin de la rencontre des autres »⁷⁶.

L'essentiel, nous enseigne A. JACQUARD, est bien de *faire comprendre à chacun qu'il est utile à l'autre, qu'il peut participer en apportant à un réseau vaste de rencontres*. « Et c'est le rôle des collectivités, quelles qu'elles soient, de faire se rencontrer des gens pour leur montrer qu'ils ont besoin les uns des autres, que chacun est défini par ses contacts avec les autres »⁷⁷.

Y a-t-il danger à définir des critères de mesure de la diversité en entreprise et d'intégration de groupes stigmatisés ? Ne vient-on pas renforcer ce que l'on veut combattre, à savoir le racisme ou les mises à l'écart de toutes sortes ?

*On ne traite que ce que l'on nomme, on ne combat que ce que l'on voit*⁷⁸. Mais avant la définition même des critères, un renforcement de l'efficacité du système judiciaire dans la lutte contre les discriminations est indispensable. Avec des moyens réels de médiation indépendante comme la *Commission for Racial Equality* (CRE) en Grande-Bretagne. Aux Etats-Unis, l'Equal Employment Opportunity Commission qui combat aussi les discriminations de tous les types du monde du travail compte plus de 2800 employés !

Force est d'abord de constater avec regret que les différences doivent se *voir* dans le paysage actuel des entreprises ! Ceci, avant même de définir des critères de mesure. Ne constate-t-on pas ainsi l'engagement pris par nombre d'entreprises du Cac 40 de faire figurer la photo des principaux cadres de l'entreprise dans leur rapport annuel ?

Il y a aujourd'hui à prendre garde à ce traitement seulement « visuel » des différences, aux affichages du type Benetton qui fleurissent ! L'image, cette part de l'identité que l'on offre à autrui, est de-

⁷⁶ Entretien avec A. JACQUARD recueilli par T. BERTHET et N. ELISSAGARAY, « De la différence à la discrimination », *11^{ème} Université de la formation, de l'éducation et de l'orientation, Bordeaux, AEP*, n° 130, 1^{er} trimestre 2006, p.10.

⁷⁷ *Ibidem*, p.10.

⁷⁸ BELORGEY J. M., *Lutter contre les discriminations*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 1999.

venue au moins aussi importante pour se définir réellement que la parole, l'identité pour soi, pourrait-on dire. Mais que « disent » réellement les brochures « papier glacé » de nos différences ? *Ne doit-on pas surtout y voir le pouvoir néfaste de certains médias avec une dimension uniformisatrice qui voudrait que tous les hommes se hâtent de ressembler au portrait que l'on se fait d'eux ?*

France Télévision a décidé qu'une personne sur dix présente à l'écran devrait être « issue de l'immigration hors Union européenne ». Cette personne devra être visiblement porteuse d'une telle origine⁷⁹ ! *Ne va-t-on pas alors vers la consécration de groupes ethniques ou raciaux enfermant les gens dans ce que l'on croit qu'ils sont ?* Un critère territorial, qui ferait que telle personne issue d'un lieu aurait telle couleur de peau, ne vient-il pas se substituer sournoisement au critère de l'origine raciale ou ethnique ?

Prendre la diversité au sérieux, c'est comme cultiver des radis ! La culture du radis tient davantage à celle, patiente, de ses racines qu'à celle du légume que l'on voit⁸⁰ !

Faudra-t-il mentionner demain, par exemple, parmi les critères choisis de diversité, des éléments tels que le piercing, les tatouages, le port de la barbe, le statut militaire... et veiller à avoir une juste représentation de la société ? La question se posera toujours pour les entreprises de savoir comment les catégories et les critères qui permettent de juger des différences seront ensuite « mis en mots », communiqués à l'ensemble du personnel, et s'ils seront sujets ou pas de progrès.

« Elle a été recrutée parce que c'est une femme », entend-on parfois. Elle serait donc *représentative* de ce que sont les femmes. On voit bien tous les jours que les individus attribuent en général à toute personne inconnue et définie de l'extérieur, comme caractéristique d'une qualité ou d'une catégorie, les attributs généraux supposés de cette qualité ou catégorie. Il y a paradoxalement, au cœur de tout travail de lutte contre les discriminations, un danger à énoncer *au nom de quoi l'on recrute*, amenant à la consolidation de stéréotypes négatifs envers des groupes défavorisés. Cette personne a été recrutée parce qu'elle a été avantagée, ce qui pourrait prouver que l'opinion négative

⁷⁹ CALVES G., *La discrimination positive*, PUF, 2004, p.121.

⁸⁰ PIERRE M., *L'interculturel dans les régions*, Presses de la Seine, 2006.

est « justifiée ». Il y a bien danger à faire à ce que plus une catégorie dite « discriminée » est avantagée et plus elle peut être comme enfermée dans ses caractéristiques pour être « assimilée » (et non « intégrée »). Plus précisément, l'utilisation de catégories « a- raciales » en France revient à se poser la question du dilemme du racisme sans race, selon l'expression de P. SIMON⁸¹. *Pour en finir avec le racisme, faut-il commencer par nommer avec les mots du raciste, prendre la race en compte ?*

Les statistiques sont censées toujours montrer les divisions du monde social. Mais les statistiques ne sont pas neutres. Ne contribuent-elles pas à accentuer les phénomènes de discrimination qu'elles mettent à jour ?

Pour répondre, prenons l'exemple de la distance supposée entre un homme blanc et une femme « afro-antillaise ». Est-elle constituée à la fois par le genre et la couleur de peau ? La distance entre ce même homme et une femme, qui se trouve en fauteuil, se composerait-elle des éléments suivants : le genre, l'origine ethnique, l'âge et la capacité physique ? Cet espace constituerait alors en soi, si l'on peut dire, une barrière entre les personnes ? On voit le danger de ce type de constat et de découpage. Et ainsi de suite, dans la distance perçue et la distance « réelle », avec les croyances religieuses, la langue, la nationalité, l'orientation sexuelle...

Un mauvais usage des statistiques, cheval de Troie d'une politique de quotas, en arriverait donc ainsi à désigner un ensemble de traits objectifs qui viendraient caractériser un groupe sans que les porteurs n'en aient aucune conscience ? *Nous voyons bien qu'un des enjeux forts des politiques de gestion de la diversité concerne la propagation ou pas des stéréotypes. Un travail sur la transmission des croyances et des représentations qui va au-delà des murs de l'entreprise.* Pour obtenir des droits supplémentaires ou simplement faire valoir leurs droits, « nos Français d'origine maghrébine devront-ils se déclarer

⁸¹ SIMON P., Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », Deuxième journée « Discriminations raciales et discrimination positive », lundi 17 octobre 2005, EHESS.

Arabes, Beurs ou Maghrébins ? Nos Français d'origine noire africaine devront-ils se déclarer Noirs, Blacks ou Noirs africains ? »⁸². Empressons-nous de dire que l'affirmation identitaire de quelqu'un en entreprise ne *révèle* pas a priori une appartenance mais une intention de communication, un vouloir dire qu'il convient de décrypter, de co-construire. *Chaque manifestation identitaire est au confluent de plusieurs interprétations possibles*. L'important, toujours, est de découvrir les liens entre la perception des signes identitaires de surface et leur interprétation. Un trait identitaire n'est pas détachable de son énonciation et les DRH compétents le savent bien, qui se préoccupent de la personne au travail dans toutes ses dimensions et de la construction patiente de liens sociaux avec ses collègues. Or, dans tout travail statistique, il y a radicalisation des frontières et des définitions posées. On doit forcément être dedans ou dehors. La question se pose pour toutes les personnes « à la frontière de leurs cultures », que l'on a du mal à classer d'un « coup d'œil » dans un registre national ou régional. « J'ai tout essayé pour me soustraire, mais personne n'y est arrivé, on est tous des additionnés » écrivait R. GARY, homme de multiples identités sociales assumées⁸³.

Que faire des enfants d'union mixte qui se refusent à être catalogués mais seront discriminés en matière d'embauches, de promotions ou de conditions de travail ? Toutes les différences ne sont pas à mettre sur le même plan et l'on a tendance à rapidement confondre différenciation et discrimination, à faire de la catégorie ethnique une catégorie immanente dont on ne sort pas. *La discrimination est, par nature, un phénomène cumulatif (un ouvrier maghrébin, une femme de plus de 50 ans...) et l'expression d'une relation de pouvoir déséquilibrée*. Ce n'est pas un attribut individuel pouvant favoriser les groupes simplistes. Certaines dimensions n'appellent pas à valorisation (apparence physique disgracieuse), d'autres si. Y aura-t-il des groupes constitués de « moches », de « laids », de « disgracieux », variant se-

⁸² BROUSSILLON G.A., « Recruter les Français d'origine maghrébine et noire africaine. Vers une gestion de la "diversité culturelle et ethnique" de la société française ? », *Master 1^{ère} année, CELSA, Paris IV*, 2003, p.83.

⁸³ GARY R., *Pseudo*, Mercure de France, 1976, p.9.

lon que l'on considère la beauté physique comme un atout professionnel ou un handicap⁸⁴ ?

Au final, « il s'agit alors de savoir s'il y a une issue possible pour le « dominé » de reprendre les catégories du « dominant » pour lutter contre la domination et sortir de la fascination. Est-il possible de transformer cet ordre sans s'inscrire dans son fonctionnement ? », s'interroge avec raison P. SIMON⁸⁵. Au cours de nos propres enquêtes, l'an dernier, un DRH nous livrait : « je ne veux point forcer les gens à exprimer ce à quoi ils s'identifient, débusquer leurs registres d'appartenances, entrer dans leurs histoires personnelles, recomposer ce qu'ils savent de leur histoire familiale. Ce n'est pas mon métier même si certaines politiques de diversité actuelles pourraient m'obliger à le faire » !

Droits économiques, droits sociaux, droits culturels ?

Encore une fois, toute politique en faveur des minorités n'est-elle pas condamnée à valider l'identité qu'elle conteste, en s'appuyant sur la catégorie qu'elle dénonce ? Activer pour atténuer ?

Aujourd'hui, en France, les questions liées à la discrimination semblent encore rarement appréhendées en termes de groupes discriminés mais plutôt rabattus sur une imputation, un fait individuel. Les débats actuels sur la diversité amèneraient néanmoins, et ceci est peu dit, à vivre un passage progressif, dans le paysage des entreprises, *des droits politiques* de la Déclaration des *droits de l'homme et du citoyen* de 1798 aux *droits sociaux* de la condition ouvrière puis, aujourd'hui, aux *droits culturels* des femmes, des minorités ethniques, des minorités sexuelles... Les droits culturels entendus, avec A. RENAULT,

⁸⁴ ILKKA R., « Applicant appearance and selection decision making: revitalising », *Business Communication Quarterly*, 58, September 1995, p.11-18.

⁸⁵ SIMON P., Intervention lors du Colloque : *De la question sociale à la question raciale ?* », Deuxième journée : « Discriminations raciales et discrimination positive », lundi 17 octobre 2005, EHESS.

comme « des droits qui permettent aux membres d'un groupe de personnes partageant un héritage (de langue, de valeurs, de repères divers) d'entretenir une relation affirmative à leurs spécificités culturelles, donc à leur identité culturelle »⁸⁶. Une identité culturellement distinctive pour un individu singulier. Droits de qui et de quoi ? D'un individu ou d'un groupe ? On passe toujours dans un registre communautaire quand on accorde des droits au groupe et plus jamais à l'individu. *N'y a-t-il de droits universels que pour l'individu ? C'est notre conviction*⁸⁷.

Il ne faudrait pas aboutir, avec certaines mesures censées favoriser la diversité, au rejet de tout horizon universaliste en entreprise avec des carrières aménagées, des voies de sélection privilégiées... Il y a, profondément liée à l'idée de communication non pas entre cultures mais plutôt entre *sujets* porteurs de cultures, l'idée de mesure rationnelle des efforts, de référence commune sur quoi s'entendre et conséquemment sur quoi mesurer les promotions futures, les compétences détenues ainsi que les performances réalisées.

Derrière les déclarations de principe, vous insistez dans vos recherches et publications sur les enjeux en termes d'identités acquises et construites des politiques de diversité en entreprise. L'intégration des populations discriminées est vue comme une « affaire » de socialisation, longue et exigeante ?

Dans leur principe, les politiques de gestion de la diversité insistent sur la nécessité de connaître et mieux encore de *reconnaître* les différences afin de permettre l'épanouissement des individus différents, investis plus fortement et sereinement dans leur diversité et, par voie de conséquence, de contribuer plus pleinement aux performances économiques et sociales de l'entreprise qui les emploie. Cerner cette question, sur les scènes du travail, revient pour nous à percevoir que

⁸⁶ RENAULT A. et TOURAINE A., *Un débat sur la laïcité*, Stock, 2005, p.102.

⁸⁷ « L'essentiel n'est pas de reconnaître simplement les droits culturels mais bien de reconnaître que les droits culturels sont et doivent être vécus comme des éléments constitutifs de la capacité des individus à s'affirmer comme responsables et libres d'eux-mêmes à travers tous les aspects politiques, sociaux, culturels et sexuels de leur existence » (RENAULT A. et TOURAINE A., *Un débat sur la laïcité*, Stock, 2005, p.107).

de plus en plus de luttes visent moins à obtenir des droits ou même des augmentations de salaires que le simple fait d'être considéré comme une personne humaine, digne d'un emploi et tout simplement d'intérêt pour son employeur et pour ses différents collègues et partenaires. *Car au travail comme ailleurs, l'horizon problématique fait que le sens que nous avons de notre propre valeur dépend toujours de l'appréciation d'autrui.*

C'est la raison pour laquelle, s'ils constituent une étape voire un tremplin utile, les législations ne suffisent ni pour épuiser la question de la diversité ni pour éradiquer les discriminations. Telle est bien pourtant, nous l'avons dit, la fonction de la loi qui, rappelons-le, en tant que menace crédible, favorise la prise de conscience des problèmes. « Ce n'est que sous l'horizon de la règle et de la loi que les faits peuvent apparaître clairement comme ce qu'ils sont, c'est-à-dire précisément comme faits »⁸⁸. Ainsi que le souligne P. SCHARNITZKY, *les individus généralement « discriminent par souci d'un bien-être psychologique et social ; ils discriminent parce qu'ils reproduisent un schéma éducatif fondé sur des croyances souvent fausses et injustes ; et ils discriminent enfin parce que la société ne leur renvoie aucun signal d'alerte contraire »*⁸⁹.

Par ailleurs, en France comme plusieurs autres pays occidentaux, nous vivons dans une société qui fait peser sur l'individu le double impératif de l'amélioration permanente de ses conditions d'existence – pour tous y compris les plus chanceux – et de la constante estime de soi. Quand la menace du chômage s'étend, l'individu au travail est comptable de son avenir sans que rien d'extérieur à lui-même ne lui en confère durablement ni le sens, ni la possibilité. En dehors de quelques rares institutions publiques relativement sécurisantes en termes d'emploi, la conquête de la reconnaissance et de l'indépendance personnelles est au prix de la gestion du sentiment accru de vulnérabilité. Face aux embûches de l'embauche et aux risques quasi permanents ou généralisés aujourd'hui du licenciement, face à la paupérisation actuelle d'un nombre de plus en plus élevé de travailleurs, le souci des personnes est moins de faire reconnaître par

⁸⁸ HEIDEGGER M., *Chemins qui ne mènent nulle part*, Gallimard, 1999.

⁸⁹ SCHARNITZKY P., *Les pièges de la discrimination*, L'Archipel, 2006, p.223.

les autres son identité au travail que de conserver un minimum de dignité, de pouvoir se loger et se nourrir quotidiennement.

A mesure que la société fait ainsi porter sur le seul sujet sa vie, sa survie et son effort de changement face aux évolutions incessantes de son environnement, et des exigences sans fin qui en découlent notamment en termes de compétences à toujours renouveler, s'accroissent l'angoisse de déchoir et la menace d'être abandonné par ceux avec lesquels on se croyait unis par les relations sociales, maritales ou professionnelles.

Vous pointez ici une perte de l'estime de soi et le brouillage des identités. Faut-il y voir une des raisons explicatives du succès actuel des politiques de diversité ?

Dans nos sociétés dites « avancées », la question n'est plus tellement celle du diplôme mais celle de ce que l'on peut en faire pour mieux valoriser les nombreuses années de sa vie que l'on y a consacrées. Même si certains individus bénéficient aujourd'hui de mesures de discrimination positive, la plupart des diplômés « de couleur » vivent légitimement mal le fait que leurs homologues puissent penser – au lieu de les reconnaître tels qu'ils sont dans leur identité et leur dignité humaine – qu'ils ont obtenu leurs postes de travail sur le seul critère de la couleur de leur peau. Il en est de même pour les femmes ou pour toutes les autres minorités qui se mettraient à créer des clubs seulement pour égaler leurs homologues masculins, physiquement « normaux » ou sans handicap visible...

Ces exemples nous montrent bien qu'un individu ne risque ni de perdre son identité, ni de se perdre lui-même, surtout par l'éloignement géographique, la mobilité sociale ou l'ascension professionnelle. Les risques qu'il encourt sont essentiellement liés à sa manière de gérer l'expérience négative ou conflictuelle qui affecte la représentation ou l'image qu'il a de lui-même et ainsi *son ancrage identitaire*. Dans un mouvement pendulaire entre la culture d'origine et celles des groupes d'appartenance (professionnels ou associatifs), cette représentation de soi est très sensible à l'image que les autres lui renvoient et, pour la plupart des immigrants actuels, au rejet et à l'absence de reconnaissance par le milieu d'accueil ; qui déclenchent

les mécanismes de repli narcissique, l'élaboration des identités défensives ou exagérément ethnocentriques, un ensemble de phénomènes que les psychologues appellent la « *sur-affirmation* » d'un soi déprécié. Pour que cette dépréciation puisse se produire, il faut que le mécanisme de reconnaissance ait déjà fonctionné et qu'il ait pu produire des effets d'estime de soi⁹⁰. Il faut aussi que ceux qui font l'objet de mépris comprennent la signification sociale de ce mépris. Il convient enfin que les personnes touchées ne possèdent pas de communauté réelle ou idéale de référence dont la reconnaissance positive vienne compenser intégralement ou partiellement la première. En ce sens, « nous ne devenons ce que nous sommes que par la négation intime et radicale de ce qu'on a fait de nous »⁹¹. Se pose alors la question d'un *au-delà de la réparation* par l'échange d'arguments, la négociation ou le recours à la narration. Tout manager amené à gérer des équipes diversifiées le sait bien. Ou devrait le savoir.

Et ces phénomènes sont poussés à l'extrême dans des situations de racisme caractérisées...

Effectivement. C'est bien le raciste qui fait la race. Le fait racial, c'est d'abord une expérience humaine et le racisme, dans sa forme la plus violente, c'est l'assignation identitaire, du fait d'être transformé en chose. Etre un problème pour les autres est toujours une étrange expérience. W.E.B. DU BOIS, en son temps, a exprimé cette « double conscience » du monde social, cette coexistence en soi de la présence à la fois de la société et de sa minorité⁹². Etre noir, n'est ni une essence, le fait d'être né, ni une appartenance culturelle mais le produit d'un rapport social. « Il y a des Noirs parce qu'on

⁹⁰ LAZZERI C. et CAILLE A., « La reconnaissance aujourd'hui », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.104.

⁹¹ SARTRE J. P., *Réflexions sur la question juive*, Gallimard, 1954, cité par LAZZERI C. et CAILLE A., « La reconnaissance aujourd'hui », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.106.

⁹² DU BOIS W. E. B., *The Souls of Black Folks*, Dover Publications, 1994, cité par FASSIN D., « Nommer. Interpréter. Le sens commun de la question sociale », in FASSIN D. et FASSIN E., *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006, p.35.

les considère comme tels »⁹³. « Oui », rappelle D. FASSIN, « les êtres humains présentent des différences biologiques ; non, l'idée de race n'est d'aucune utilité pour catégoriser ces différences ; oui, la notion de race est utile pour rendre compte d'expériences vécues, d'injustices sociopolitiques et du racisme »⁹⁴.

Au niveau des entreprises, cela peut se traduire par le retrait du travail ou par d'autres formes d'exils intérieurs⁹⁵ qui affectent la personnalité et ses capacités d'adaptation dans la culture d'accueil. Ainsi en est-il, par exemple, de diplômés étrangers ou issus de classes sociales défavorisées qui subissent une double pénalité : habiter la « mauvaise adresse », avoir des caractéristiques physiques ou des noms qui renvoient à des origines culturelles ethniques ou nationales a priori mal perçus par des recruteurs dont, souvent, les habitudes de cooptation sont la norme. J. PALMADE a bien démontré le mécanisme de perte de confiance en soi et ce qui déclenche ou pas la reconnaissance par les pairs et la hiérarchie. Selon cet auteur, « l'anxiété ou l'angoisse de l'avenir contribuent à une fragilisation identitaire corrélative d'un repli sur la sphère privée ou sur le Soi. A son tour, ce repli induit des conduites adaptatives de type « dépendance – soumission » aux conditions de travail, à l'entreprise et au pouvoir vécu comme anonyme et hégémonique, mais surtout à l'avenir dont il leur faut faire le deuil des promesses et des projets qui l'habitaient »⁹⁶.

Le risque est grand aujourd'hui, dans la mise en œuvre de politiques de diversité, de rester à la surface des choses et de ne pas traiter, en même temps, de la discrimination et des conditions d'accès aux formes de reconnaissance. Prenons un exemple. Quel sens donner à la notion de « minorité visible » si souvent évoquée ? Faut-il se centrer sur l'appartenance réelle à tel groupe discriminé (dont on partage les critères) ou sur l'auto-identification revendiquée par un individu à tel

⁹³ DIAYE N., « Questions de couleur. Histoire, idéologie et pratiques du colorisme », in FASSIN D. et FASSIN E., *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006, p.37.

⁹⁴ FASSIN D., « Nommer. Interpréter. Le sens commun de la question sociale », in FASSIN D. et FASSIN E., *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006, p.31.

⁹⁵ SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, PFNSP/Dalloz, 1977.

⁹⁶ PALMADE J., « Communication managériale et désaffiliation », *Quaderni*, numéro 53, Hiver 2003/2004, p.88.

groupe pour justifier son droit à bénéficier de politiques particulières en faveur de sa diversité, telles que d'être exempté de tests de recrutement, d'avoir des jours ou des heures supplémentaires de congés pour l'exercice d'un culte... ?

Un salarié peut appartenir à plusieurs communautés de même échelle (double nationalité) ou à des entités culturelles de différents niveaux (régions, communautés religieuses, professions, partis politiques, clans...). Chacune de ces appartenances peut entraîner des discriminations. On oublie souvent le fait que ce n'est pas parce qu'un individu se perçoit comme membre ou héritier de la tradition hispanique par exemple, ou catalane, castillane ou andalouse en termes de cultures régionales, qu'il sera perçu comme tel par les personnes qu'il rencontre ou avec ses collègues. Pour cette raison, le travail à faire sera, pour lui de « révéler lui-même son « identité aux autres », c'est-à-dire son appartenance choisie ou revendiquée, les croyances, les valeurs et les normes sociales auxquelles il est profondément attaché.

Pour beaucoup de migrants ou d'individus issus de groupes minoritaires, l'identité n'est pas clivée mais plurielle, leur personnalité est « composite » sans qu'elle soit pour autant éclatée ou que ces individus soient écrasés par les désignations réductrices, le poids réglementaire ou celui des statuts qui s'abattent sur eux⁹⁷. De fait, le droit « à l'indifférence » ou plus exactement la revendication de ceux qui n'aspirent qu'à être des citoyens comme les autres, se heurte au rappel constant de leurs origines, aux stéréotypes souvent négatifs qui y sont associés, aux défauts et aux manques qu'on leur attribue souvent trop hâtivement. Ceux qui s'en sortent après de longues épreuves, sont ceux qui, après plusieurs années d'expérience en contextes multiculturels, atteignent la prise de recul et la synthèse qui leur permettent de s'adapter aux contextes différents et à leurs interlocuteurs étrangers

⁹⁷ « Pour l'adolescent immigré, aucune identification culturelle totale, donc satisfaisante car permettant un repérage et une mise en situation précis de soi par rapport au groupe, n'est possible : du fait de la double appartenance, il ne peut être question que d'identifications partielles ou parcellaires, trop contradictoires en tout état de cause pour se fondre en un tout cohérent » (BERTHELIER R., « Ce qu'en pense le psychiatre », in CHARLOT M., *Des jeunes algériens en France*, CIEMM, 1981, p.232, cité par GUERAOUI Z. et TROADEC B., *Psychologie interculturelle*, A. Colin, 2000, p.77).

sans pour autant renier leurs origines culturelles, ni l'idée qu'ils se font de leur « identité profonde ».

En conséquence, les politiques de diversité dont nous observons aujourd'hui la mise en place en entreprise font figurer la notion de discrimination au centre de leurs préoccupations sans pour autant souvent admettre *la pertinence de l'analyse « multi-critères » des facteurs ou des mécanismes au cœur du cheminement identitaire à l'œuvre dans les attitudes et comportements des populations victimes de la discrimination*. Qui plus est, nous l'avons évoqué, *la discrimination est cumulative et protéiforme*. En effet, elle peut résulter de la prise en compte d'un trait relatif à la personne concernée (candidat à l'emploi, salarié...) tel que son origine ou son sexe, son orientation sexuelle ou son âge, sa situation familiale ou ses caractéristiques génétiques, son appartenance ou sa non-appartenance vraie ou supposée à telle ethnie, son pays ou sa race d'origine, ses opinions politiques ou ses activités syndicales, ses convictions religieuses ou son apparence physique, son patronyme ou son état de santé⁹⁸.

Les discriminations peuvent souvent être le fruit de la prise en compte simultanée de plusieurs de ces critères, résulter du croisement, de l'âge, du sexe et de l'origine sociale ou ethnique par exemple. Toutefois, dans le cadre des entreprises, le rejet d'une candidature à l'embauche ou à la promotion par la hiérarchie ou la DRH, peut également résulter de la prise en compte de critères non discriminatoires, tels que les diplômes ou l'expérience, la compétence professionnelle ou l'ancienneté...

Vous cernez l'émergence généralisée d'une société du mépris, rappelant les travaux de E. GOFFMAN, pour qui ce n'est pas le désir d'affirmer la supériorité de son désir de reconnaissance qui est le fondement de la lutte des hommes mais le désir plus secret d'échapper au mépris dans la présentation de soi. Une société juste permet à l'homme d'échapper au mépris. Les discriminations, en entreprise comme au dehors, s'apparenteraient-elles à différents degrés de la violence faite à l'autre ? Dès lors,

⁹⁸ Selon les articles L.122-45 du Code du travail et 225-1 du Code pénal.

pour y remédier, que pensez-vous au niveau de la loi, au niveau national, de l'instauration de quotas basés sur une appartenance ethnique, culturelle ou religieuse ?

Les espaces de production, les entreprises, nous apparaissent, en effet, comme des « lieux d'épreuve » pour un salarié qui fait continuellement « l'expérience de soi » et pour qui l'opposé de la reconnaissance (la non-reconnaissance) est différent de son contraire (le mépris). Répétons que ce que contestent aujourd'hui certains membres de notre société, c'est que la loi et le Code du travail soient les mêmes pour tous et fixent l'ensemble des droits des citoyens comme des salariés. Ce qu'ils contestent, c'est l'étroite correspondance des notions de « peuple » et de citoyen, n'admettant aucune revendication identitaire fondée sur l'origine ou la religion. Aucune revendication de droits spécifiques pour des minorités identifiées. Une conception universaliste réfute, en effet, toute idée de construction *pluraliste* de l'égalité. Ce que mettent en doute ces personnes ou ces collectifs, c'est la possibilité d'un traitement uniforme de situations différentes pour les plus fragiles. Les plus modérés supposent qu'un traitement différencié, un traitement préférentiel, a pour vocation de disparaître lorsque le groupe concerné aura surmonté son handicap ou rattrapé son prétendu retard. L'enjeu est, répétons-le, de rétablir une égalité réelle des chances. A notre sens, cette politique peut se comprendre dans le cas de pays, comme les Etats-Unis, en leur temps, qui devaient partir de presque rien, comme pour les droits des populations noires. Mais nous sommes plus dubitatifs pour la France aujourd'hui. Les questions des critères et indicateurs de la diversité mettent en évidence le caractère nécessaire mais limité des textes de loi et des règlements, mais aussi et surtout l'enjeu du travail d'éducation de ceux qui aujourd'hui ou demain souhaitent véritablement s'engager en faveur de la diversité. *Au fond, la seule analyse statistique, même multifactorielle, ne suffit pas. Elle doit être complétée par la compréhension psychologique et sociologique de différents éléments tels que la situation de travail et le sens que lui donnent les acteurs au travail, leurs enjeux respectifs et ceux de l'entreprise afin de déterminer les facteurs véritablement discriminants.*

Prenons l'exemple du handicap. L'enjeu réel est de socialiser les futurs décideurs à la différence, dès l'entrée dans l'entreprise, afin de ne pas véhiculer, des années plus tard, un ensemble de préjugés négatifs à l'encontre des personnes handicapées. Ce n'est plus uniquement à la personne handicapée de s'adapter, mais à la société d'être en mesure de l'accueillir en son sein. Les valeurs ne viennent pas de l'éducation, mais c'est l'éducation qui vient des valeurs. Les valeurs ne sont pas conventionnelles, arbitraires mais s'éprouvent, s'expérimentent... Pour le dirigeant d'une entreprise ou pour son Directeur des ressources humaines, se pose donc la question d'analyser avec finesse des éléments identitaires tels que l'ethnie, la culture ou la religion, qui sont des notions doublement subjectives, pour ceux qui s'en réclament et pour ceux qui les attribuent, et qui s'ancrent sur des réalités objectives.

Dans la pratique, êtes-vous favorables à la transgression de la règle de non enregistrement dans les fichiers de gestion des ressources humaines de certaines données à caractère nel⁹⁹ ?

Défendre les principes de la République en entreprise, comme nous le voulons, c'est apprécier aussi la menace qu'il y aurait, en matière de diversité, à prôner une égalité de traitement par élision des identités, par effacement des différences. A titre d'exemple, ceci apparaît déjà face à la tentative législative récente de mise en place du cv anonyme qui vise surtout à empêcher une discrimination négative. Si celui-ci apparaît, à priori, comme une chance offerte aux populations discriminées de franchir la première barrière du recrutement et éviter un tri vertical vers la corbeille, nous sommes d'accord avec certaines associations pour lesquelles il n'en reste pas moins que la discrimination n'est pas pour autant écartée. L'idée première du cv anonyme revient à dire que le retrait de toute une série d'informations sans lien

⁹⁹ Les résultats doivent être produits sous une forme statistique agrégée, de façon à garantir l'anonymat des personnes concernées (en tout état de cause, aucun résultat statistique ne doit concerner de groupes de moins de dix personnes) ; à l'issue de la production des résultats statistiques, les fichiers de données individuelles constitués pour la réalisation de l'étude (échantillons, réponses) doivent être détruits sans délai.

avec les compétences nécessaires pour un emploi est susceptible d'arriver à un processus dénué de « subjectivité » et de positionner les candidats sur un pied d'égalité.

Très sincèrement, nous en doutons. Si le plus important est bien d'« aller chercher » des compétences là où l'on ne va pas habituellement, il est impossible de cacher son identité lors de l'entretien d'embauche, qui risque d'avoir lieu pour rien, et qui, par voie de conséquence, peut constituer ensuite une blessure forte pour le candidat rejeté, et probablement même, renforcer le sentiment d'être victime de discrimination. Est-il plus préjudiciable d'être rejeté à cause d'un entretien en face à face ou sur un tri de cv dont on peut supposer le caractère aléatoire, rapide, non raisonné ?

Face à ces questions, certains affirment que mettre en place les cv anonymes, c'est favoriser la rencontre entre les « personnes ressources » en entreprise et les candidats habituellement discriminés. « C'est en étant confrontés à ces populations que certains décideurs racistes verront que leurs préjugés ne tiennent pas », entend-on. Certaines associations proposent, a contrario du cv anonyme, des cv audiovisuels où l'on peut directement apprécier, en chair et en os en quelque sorte, le candidat et ses motivations¹⁰⁰, et donc décider ou non de le rencontrer en conscience et en connaissance de cause. En effet, comment ne pas déplorer le fait que le délit de « faciès » soit souvent détourné aujourd'hui en « gueule » de l'emploi ? Faut-il tout cacher ou tout montrer face à la force des préjugés ? Avez-vous bien vu que je suis « noir » ?

En réalité, ces questions autour du cv anonyme montrent que tant qu'un individu n'accepte pas son identité, n'en fait pas une force, ne l'intègre pas dans son devenir, il risque d'être tôt ou tard anéanti par sa propre différence. Commencer à changer pour s'adapter ou apprendre en dehors de sa culture d'origine passe nécessairement par le

¹⁰⁰ Le dispositif du « cv anonyme » a été évoqué à l'occasion du vote de la loi de programmation pour la cohésion sociale et de la loi créant la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité. L'employeur devait veiller à la mise en œuvre d'une procédure d'anonymisation reposant sur l'effacement, non seulement de l'identité du candidat à un emploi, mais également de son adresse, de ses coordonnées téléphoniques et électroniques, de sa photographie, et de toute autre donnée permettant son identification.

fait de se reconnaître soi-même et d'accepter ce que l'on est. Chacun habite son corps et « bataille » avec son apparence, notamment à notre époque dans laquelle « le look », l'apparence physique ont de l'importance selon les « cultures » que l'on fréquente. L'intelligence de soi passe par notre corps et l'exposition que nous en faisons, en lien avec les normes culturelles. C'est au regard des critères correspondant à ces normes que nous souffrons de la comparaison de ce que sont et ont les autres, notamment lorsque nous considérons que nous en sommes aussi dignes.

Une des souffrances humaines souvent avivée par l'expérience du travail s'affirme lorsque l'individu est constamment dans cette logique comparative que risquent peut-être d'étouffer ou au contraire d'accentuer, selon les entreprises, selon les pays et la qualité des pratiques mises en œuvre, les politiques de gestion de la diversité.

Revenons sur la question du cv anonyme...

Nous nous demandons si l'anonymisation des cv ne va pas dans le sens d'une certaine « honte de soi ». Il ne faut surtout pas que tu ressembles à ce que tu es ! L'intégration après le temps du recrutement nous rappelle vite que certains publics en entreprise ne sauraient être acceptés pour ce que l'on croit qu'ils sont. Il en est de même pour les sans-papiers après l'obtention d'un titre de séjour. Il est alors peut-être moins pénible de penser que les autres vous rejettent pour votre couleur de peau que pour les préjugés qui s'y rattachent. La dévalorisation peut alors rester comme « extérieure » et non constitutive de soi. Cette douleur, beaucoup d'immigrés des générations précédentes ont préféré se l'épargner en renonçant à la nationalité française, reportant sur leurs enfants les espoirs de l'intégration. Or, c'est bien précisément les jeunes de cette génération qui font l'expérience des discriminations raciales alors qu'ils sont « blanchis » ! Ces jeunes n'apparaissent souvent que sous le sceau du stigmaté ! Un peu partout, et les politiques de diversité le soulignent en France, nous assistons au passage conflictuel d'un raisonnement en termes d'intégration des immigrants et de leurs enfants, voire petits-enfants, à une analyse en termes de discrimination. *A l'inadaptation des migrants de la société urbaine et au travail industriel a succédé le conflit culturel et la difficile construc-*

tion identitaire de leurs descendants, les conflits de génération. Au stéréotype de la « distance culturelle » séparant migrants et autochtones s'est maintenant substitué celui de l'inadéquation totale, de l'incivilité et de la déviance. L'entreprise n'est pas exempte de cette loi sociale. Des travailleurs immigrés aux cadres mobiles et valorisés dans leurs différences, dans leurs racines plurielles, partout, en entreprise, du bas au haut de l'échelle sociale, on est passé d'un combat contre l'inégalité économique à une lutte pour la reconnaissance de la différence. Etre juste aujourd'hui revient à redistribuer et reconnaître. La reconnaissance est bien souvent d'ailleurs un préalable à la redistribution et la redistribution est une forme de reconnaissance.

N'avancez-vous pas l'hypothèse que les politiques de gestion de la diversité ont encore du mal à trouver plus large écho, car l'entreprise, en France, est culturellement considérée comme un domaine public ? On rechignerait, en quelque sorte, à y faire rentrer des éléments de classement historiquement liés au domaine privé comme les croyances ou les valeurs.

En France, on peut dire que nos mentalités font que l'entreprise – qu'elle soit du secteur privé ou public – fait partie de la sphère publique. A ce titre, dans la tradition de nos principes républicains, rien de ce qui prévaut dans la sphère privée du salarié voire du citoyen, ne doit trouver écho dans le domaine public ; et donc dans l'entreprise. Or, la plupart des politiques de diversité, souvent d'inspiration anglo-saxonnes, demandent que l'on énonce les différences ou que l'on exprime en tous lieux, sa manière d'être différent. Le public français n'aurait, dans la tradition des valeurs républicaines, rien à connaître de ce qui nous différencie notamment ou à s'immiscer dans le registre de notre vie privée. *L'espace public tel que celui de l'entreprise est tenu pour universel ou homogène. Il fonctionnerait comme si chacun devait oublier d'être soi-même dans cet espace considéré comme public. Or aujourd'hui, c'est comme si nos concitoyens le voulaient moins ou ne le voulaient plus. Celui qui est sur la sellette, ou qui veut plutôt s'exprimer dans l'entreprise, c'est l'individu contemporain qui se perçoit dans « sa minorité » et veut s'affirmer positivement sur la scène*

sociale, avec les particularités qu'il revendique, et en recevoir de la reconnaissance et de la dignité.

En cela, l'exigence d'authenticité et d'égalité s'affirme comme l'expression d'une différence légitime individuelle mais aussi collective. Les deux dimensions sont immanquablement liées dans nos sociétés à condition de distinguer normes, valeurs (qui relèvent de la sphère publique) et conventions (qui relèvent du privé). Or, tout « communautarisme » apparaît précisément dès lors que l'on cherche « à transformer ces coutumes en normes et qu'on cherche à imposer un droit particulariste »¹⁰¹. Alors que les coutumes conventionnelles et particularistes s'expliquent par la tradition, les normes et les valeurs en appellent à la liberté du sujet et peuvent avoir un caractère universel (comme l'atteste l'exemple banal de la politesse souligné par R. BOUDON)¹⁰². La politesse est bien une norme universelle parce qu'elle exprime une valeur elle-même universelle : la reconnaissance de la dignité de l'autre en tant qu'être humain¹⁰³.

La thématique portée par les politiques de diversité consiste donc à se poser inmanquablement deux questions : faut-il ou pas défendre l'émergence de droits culturels en entreprise à côté de droits sociaux ou politiques ? L'autre question qui se pose est de savoir quel est le niveau d'action pertinent (Code du travail, convention collective, instance de concertation internationale, règlement intérieur, accords locaux...) qui permettrait de fonder ou amplifier cette reconnaissance de la différence culturelle ? Qui permettrait de reconnaître des droits culturels particuliers en leur donnant une dimension « concrète » dont on pourrait dériver des salaires, tel que les grilles de qualification, le cv anonyme ou toute autre pratique ou usage de gestion ? Et alors, quelle incorporation en retour des droits sociaux et culturels aux droits politiques ?

Les droits ne sont pas et ne seront jamais à la hauteur du traitement équitable des individus. Autrement dit, un catalogue de droits ne suffit pas à déterminer une égale considération. Nous n'avons aujourd'hui pas assez de recul pour affirmer que le cv anonyme contribue à davantage d'égalité réelle que beaucoup d'autres options.

¹⁰¹ BOUDON R., *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*, 2006, p.76.

¹⁰² *Ibidem*, p.46.

¹⁰³ *Ibidem*, p.47.

S'agissant des politiques actuelles de diversité, quelle place faut-il faire à l'expression des convictions religieuses sur le lieu de travail, dans les lieux publics et au sein des services publics ?

Votre question amène à prendre en compte ou pas, de manière concrète, des prescriptions culturelles comme les dates de fêtes religieuses ou les interdits alimentaires. Face à cette interrogation, nous vous proposons d'ouvrir notre regard sur d'autres pays pour voir comment ils appréhendent les « signes » et « symboles » de la diversité.

Le cas qui nous vient directement à l'esprit est celui d'une entreprise qui se mondialise et s'installe notamment dans les pays où vivent les communautés sikhs. Devra-t-elle exempter les membres de cette « culture sikh » de l'obligation de porter des casques de protection, dans ses ateliers de fabrication, comme cela fut le cas du gouvernement de la Colombie Britannique en 1996 pour le port du casque à vélo pour les membres de la communauté sikh ?

Dans ce pays, la Chambre des Lords s'est, en 1983, appuyée sur la loi sur les relations entre les races pour résoudre un problème comparable et donner raison à un enfant sikh qui refusait de porter la casquette – faisant partie de l'uniforme de son école – et préférait porter le turban. La Chambre des Lords avait alors considéré que, dans certaines circonstances, la discrimination contre un groupe religieux pouvait constituer une discrimination raciale. Il faut, par ailleurs, préciser que la loi anglaise établit plusieurs exceptions en faveur des Sikhs. Ainsi par exemple, elle les dispense du port du casque de motocycliste. Et ceci bien que les Sikhs ne puissent pas être considérés comme un « groupe racial » dans l'acception commune, la Chambre des Lords a donné un sens large à l'expression « groupe racial ». Pour constituer un « groupe racial » il suffit qu'une communauté s'identifie par une longue histoire commune, une tradition culturelle, une origine géographique commune, une langue commune, une religion commune ou le fait de constituer une minorité¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Trois textes établissent des exceptions au profit des Sikhs sans que ces exceptions puissent constituer des discriminations condamnables : l'*Employment Act* de 1989 dis-

Ainsi, dans ce cas, la discrimination contre un groupe religieux peut constituer une discrimination raciale. Cependant, il est généralement admis que cette jurisprudence ne s'appliquerait pas au cas des musulmans.

En Allemagne, les articles 136 à 141 de la Constitution de Weimar, qui forment partie intégrante de la Loi fondamentale, régissent les rapports entre l'Eglise et l'Etat. Bien qu'il n'existe pas d'Eglise d'Etat, il n'y a pas non plus séparation entre l'Eglise et l'Etat. Ainsi, la religion doit être mentionnée sur les fiches de police et sur les registres scolaires, et les cours de religion sont obligatoires à l'école. Paradoxalement aux yeux des Français par exemple, la Loi fondamentale garantit par ailleurs à chaque citoyen allemand la « liberté de croyance et de conscience ».

En Belgique, on ne peut interdire un signe distinctif comme le foulard si les élèves suivent la totalité des cours, et particulièrement l'éducation physique, les activités sportives et l'apprentissage de la natation. Mais la législation belge s'oppose par ailleurs au port du *tchador* qui dissimule tout le visage.

Dans certains pays, les élèves peuvent être tenus de porter un uniforme auquel ils ajoutent un voile ou un turban, à condition qu'il soit de la même couleur que l'uniforme de l'école, dépourvu de toute décoration et maintenu serré pendant certains cours comme ceux de chimie ou d'éducation physique.

En Allemagne encore, le port du foulard dans les établissements scolaires n'a pas suscité de conflit majeur. Le Tribunal administratif fédéral a cependant estimé qu'il était légitime de dispenser de cours d'éducation physique les jeunes filles de confession islamique, car ces cours ne pouvaient pas être assurés séparément pour les garçons et pour les filles. Le tribunal a précisé que l'obligation à revêtir des vêtements amples pour la circonstance constituerait une mise à l'écart injustifiée¹⁰⁵.

Ce court détour par l'étranger souligne les multiples manières de légiférer et aussi les façons de s'identifier, de revendiquer. En cela,

pense les Sikhs du port d'un casque de chantier ; le *Road Traffic Act* de 1989 les dispense du port d'un casque de motocycliste ; un règlement de 1992 dispense les jeunes cavaliers sikhs de moins de 14 ans du port d'une bombe dans certaines circonstances.

¹⁰⁵ Site internet de l'Institut de droit constitutionnel européen (IDCE), www.uni-trier.de.

remarque J. LEVY, « l'unification de la société française a indéniablement diminué l'amplitude des différences entre les Français : un Breton est moins différent d'un Savoyard aujourd'hui qu'il y a un siècle. En même temps, force est de constater qu'il y a toujours des Bretons et que des spécificités locales ont survécu ou même se renforcent, dans une logique qui tient plus à l'affirmation d'une appartenance choisie au sein d'un espace élargi assumé qu'à la « résistance », comme on le dit souvent. On peut envisager des processus similaires à l'échelle du monde : une diminution des amplitudes et, simultanément, une réaffirmation sur d'autres bases des identités »¹⁰⁶. *Le registre national perdure et n'élimine pas la pluri-appartenance identitaire*. Même si « toute politique d'égalité des chances implique la reconnaissance de l'existence de minorités », constatent C. BEBEAR et Y. SABEG¹⁰⁷, la plupart des Français récemment issus de l'immigration attendent qu'on leur reconnaisse deux ou trois identités sans être renvoyés à une seule de leurs origines.

Cette évolution conduit à sortir du cadre de référence du nationalisme méthodologique¹⁰⁸ et invite à comprendre les ressorts d'une nouvelle géographie « transnationaliste » auxquels sont liées, selon nous, les politiques de diversité ainsi que, plus largement, les réflexions sur le management interculturel dans les entreprises. De plus en plus, en effet, les cultures, sans se dissoudre, s'interpénètrent à l'articulation du local et du planétaire¹⁰⁹. *Cette articulation exalte la recherche constante de soi qui fait que c'est moins la situation qui donne sens à nos conduites que la construction de nous-mêmes comme sujets*¹¹⁰. Cette articulation amène également à dépasser les loyautés ramenant à un lieu d'origine spécifique, à un destin national ou à un seul groupe ethnique. Elle incite à étudier les pratiques des circulants, des personnes mobiles, leurs initiatives, leurs itinéraires et les espaces parcourus que ceux-ci soient physiques ou symboliques. Elle incite

¹⁰⁶ Rencontre avec LEVY J., « La géographie pour comprendre les sociétés », *Sciences Humaines*, n° 122, Décembre 2001, p.38.

¹⁰⁷ SABEG Y et MEHAIGNERIE L., *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, 2004, p.27.

¹⁰⁸ BECK U., *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?*, Aubier, 2006.

¹⁰⁹ BENICHOU M., *Le multiculturalisme*, Editions Bréal, 2006, p.123.

¹¹⁰ TOURAINE A., « Sociologie sans société », in WIEVIORKA M., *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007, p.36.

aussi à enrichir les réflexions proposées autour du management interculturel. Pour G. HOFSTEDE, en effet, c'était « principalement au niveau national que l'on peut parler de culture, car les sociétés sont, à notre époque, les groupes humains les plus complets de relations internes suffisamment indépendantes par rapport à leurs environnements pour entretenir un taux d'intégration entre leurs membres que l'on ne retrouve pas à d'autres niveaux de structure sociale »¹¹¹. Ceci a évolué. *Jusqu'à présent, la recherche en management interculturel a fait peu de place à l'individu, à ses pluri-appartenances, préférant se focaliser sur la constitution des différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation nationaux.* Selon elle, chaque société saurait développer puissamment des styles culturels privilégiés et typiques d'un contexte national qui se « révèlent » en contexte de travail avec une plus grande fréquence. Nous en doutons de plus en plus. Nous militons pour réhabiliter le contexte situationnel des interactions interculturelles, en constatant dans les entreprises où nous intervenons qu'il n'y a pas de lien mécanique entre lieux d'éducation et application plus tard, entre culture nationale, formation supérieure et management¹¹².

Les pratiques de management impriment aux processus adaptatifs des salariés des aspects dissemblables qui font qu'il est impossible de les réduire à l'unicité d'une trajectoire tendant à terme vers l'assimilation automatique aux valeurs de l'organisation et la reproduction mécanique des mêmes comportements dérivés de son appartenance nationale.

¹¹¹ BOLLINGER D. et HOFSTEDE G., *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris, 1987.

¹¹² BARMeyer C., *Management interculturel et styles d'apprentissage*, PUL, 2007, p.3.

-II-

**Des politiques de diversité au
management interculturel**

« Le défi culturel des organisations à venir est très probablement celui d'un fonctionnement capable de reconnaître et de vitaliser une constante pluralité d'acteurs car loin d'être l'effet de la seule diffusion des valeurs d'un groupe dominant, il faut y voir la possibilité de développer un parcours de créativité intérieure fondé sur la reconnaissance des différences, l'émergence de nouvelles identités et la formulation collective de projets. » (R. SAINSAULIEU)¹¹³.

¹¹³ SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP/Dalloz, 1988, p.203.

Internationalisation des firmes et enjeux de cultures

Audrey Trotereau¹¹⁴ : *Vous distinguez les politiques de diversité – aujourd’hui largement associées aux populations minoritaires et défavorisées – du « management interculturel », une notion encore aujourd’hui assez floue et qui renvoie notamment aux expatriés amenés à sortir de leur culture d’origine dans le cadre de la mobilité internationale...*

Evalde Mutabazi et Philippe Pierre : Ainsi que l’on peut l’observer actuellement dans plusieurs pays riches (France, Allemagne, Etats-Unis...), beaucoup procèdent souvent comme si, dans ces pays, le problème de la diversité et de la multiculturalité des peuples ne concernait que les seules populations démunies, issues forcément de cultures étrangères et plus précisément de pays économiquement moins avancés¹¹⁵. Or, depuis la fin des années 1980 et notamment suite à la globalisation économique, l’immigration et la mobilité correspondent à une problématique de gestion beaucoup plus vaste et complexe. Ce sont, par exemple, 85000 informaticiens qui quittent l’Inde chaque année. Aux Etats-Unis, les chercheurs issus des Pays en développement représentent plus d’un cinquième des effectifs de recherche-développement. Cette problématique de la mobilité transfrontalière concerne en effet non seulement les populations démunies mais également les élites, au travers des expatriés qui, au sein des entreprises mondialisées, travaillent dans des pays plus pauvres, et y vivent la diversité des cultures et des pratiques de management en dehors de leurs cultures d’origine, auprès de leurs patrons, leurs homologues et

¹¹⁴ Journaliste et Responsable de Rédaction de la Revue *Business Digest*.

¹¹⁵ Dans notre pays, l’immigré a été vu sous l’angle socio-économique du « travailleur sur ligne de production », puis sous l’angle du père de famille nombreuse à l’occasion du regroupement familial puis sous l’angle (anthropologique, pourrait-on dire) de l’habitant des grands ensembles. Toujours un élément d’une partie qui le dépasse et dont il fait « tâche » tandis que les troisièmes générations vivent une « triple peine », celle d’être étrangers en France, étrangers à leurs pays d’origine qui n’est pas le leur et étrangers à leurs parents (ERBAS., *Une France pluriculturelle*, EJL. 2007, p.41).

collaborateurs également d'origines culturelles et nationales différentes.

Bien avant la mondialisation que nous vivons, l'immigration s'est toujours faite dans les deux sens. Plusieurs pays pauvres, en Afrique par exemple, accueillent depuis qu'ils ont été découverts et surtout pendant l'époque coloniale, un nombre important d'immigrés et d'expatriés occidentaux, dont l'effectif a souvent été bien plus élevé que celui des émigrés de certains pays dans les métropoles occidentales. S'il est vrai que ces expatriés bénéficient généralement de conditions économiques bien plus favorables, ainsi que de niveaux d'éducation à priori plus élevés et sensés leur permettre de s'adapter plus aisément en dehors de leurs « berceaux culturels », il n'en demeure pas moins qu'ils rencontrent, en tant qu'êtres humains, des difficultés en matière d'intégration personnelle et professionnelle (coopération avec les autres, facilité de mise en œuvre des projets) en dehors de leurs cultures nationales et professionnelles d'origine.

Ceci nous amène à distinguer politiques de diversité qui s'exercent en un seul territoire national et domaine du management interculturel qui évoque les franchissements de frontières, la mise en cohérence de plusieurs politiques de gestion de la diversité. C'est typiquement le problème posé aux dirigeants de firmes multinationales qui doivent composer avec des conceptions différentes de l'égalité en France et en Afrique du Sud, au Canada et au Brésil, et proposer, quand même, les principes d'une politique « mondiale » de gestion des ressources humaines pour leurs implantations.

Mais, pour nous, politiques de gestion de la diversité et management interculturel, tels que nous en défendons les principes, ne se distinguent pas seulement du point de vue de leur champ géographique d'application. Ils participent, pour nous, de deux conceptions du vivre ensemble en entreprise que nous allons expliquer.

Par-delà les quotas, par-delà la peur des sanctions légales, par-delà le seul « capital image » recherché au travers de l'affichage ou la diffusion des décisions de justice et qui constituent encore aujourd'hui, en France, les mobiles de nombreuses entreprises, nos recherches montrent que les entreprises multiculturelles gagneraient à enrichir leurs modes actuels de traitement de la diversité par une approche plus fine et rigoureuse. Dans cette perspective, l'horizon du management

interculturel, que nous préconisons et dont nous allons plus précisément présenter le projet et les caractéristiques attendues, se démarque très largement des politiques actuelles de gestion de la diversité¹¹⁶.

Depuis la fin des années quatre-vingt, des expériences difficiles de rapprochement d'entreprise ou de gestion de filiales en Afrique ou en Asie, en Europe de l'Est, en Inde ou en Amérique Latine, ont progressivement fait prendre conscience du fait que l'échange et la coopération entre partenaires multiculturels n'allaient pas de soi. Les entreprises qui ont réellement investi dans la prise en compte réelle des différences, dans le questionnement sincère des bases de leur système d'autorité et de gouvernance, ont pu constater que la diversité culturelle et managériale constituait un puissant levier d'innovation et de performances économiques et sociales à condition que la culture dominante ne favorise pas le conformisme plus que les performances obtenues.

Attention à la discrimination du côté des politiques de gestion de la diversité et attention aux complémentarités du côté du management interculturel. N'est-ce pas les deux faces d'une même monnaie ? En quoi, précisément, politiques de gestion de la diversité et management interculturel se distinguent selon vous ?

¹¹⁶ « Dans l'entreprise », rappelle E. MORIN, « le vice de la conception taylorienne du travail fut de considérer l'homme uniquement comme une machine physique. En un deuxième temps, on a réalisé qu'il y a aussi un homme biologique ; on a adapté l'homme biologique à son travail et les conditions de travail à cet homme. Puis, quand on a réalisé qu'il existe aussi un homme psychologique, frustré par des tâches parcellaires, on a inventé l'enrichissement des tâches. L'évolution du travail illustre le passage de l'unidimensionnalité à la multidimensionnalité. Nous ne sommes qu'au début de ce processus » (MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, 2005, p.121). Le management interculturel, précisément, illustre le passage du simple au complexe, de l'identité individuelle aux identités culturelles collectives. Le premier mérite du management interculturel, est de détacher la notion de « culture » de la notion de « valeurs » (D'IRIBARNE P., « Culture et "effet sociétal" », *Revue Française de Sociologie*, XXXII, 1991, p.599), par des comparaisons systématiques d'attitudes, de pratiques et de valeurs entre membres du personnel appartenant à différents pays, des enquêtes extensives par questionnaires et des observations de type ethnographique. Les formes « d'intérêt » et de « rationalité » ne se construisent pas de la même façon dans chaque société.

Face au traitement de l'altérité, à la question du vivre ensemble en entreprise, un premier niveau revient à laisser faire, à dénier l'existence de comportements discriminatoires dans son entreprise, voire à les accepter. Les combattre serait, pense-t-on, trop coûteux.

Un deuxième niveau, c'est la peur du gendarme et du Code du travail, des tribunaux.

Un troisième niveau, c'est l'utilisation des statistiques et la volonté de piloter une politique de gestion de la diversité selon des indicateurs et des tableaux de bord. Les dirigeants recherchent un idéal de traitement équitable des individus avec une GRH basée sur la réduction des écarts entre différents individus et entre groupes minoritaires et groupe de « référence ».

A ce troisième niveau, les mesures et enquêtes liées à la discrimination doivent être distinguées de celles liées à la gestion de la diversité. Dans un cas, on mesure plutôt des catégories exposées aux discriminations (au moyen de listes en appelant aux critères ethno-raciaux des Arabes, des Berbères, des Indiens... aux critères de l'origine des Africains, des Européens, des Antillais...), des supports de perception et des stéréotypes qui fonctionnent sur des apparences ; dans l'autre cas, on traitera plutôt des trajectoires, des parcours de socialisation et d'intégration en entreprise.

Des dirigeants vont vouloir, à ce stade, ce que nous refusons, favoriser la discrimination positive et offrir la possibilité à des représentants de groupes discriminés d'accéder à des postes pour lesquels ils tendent généralement à être écartés. Ces mêmes dirigeants peuvent aller plus loin et favoriser « l'affirmative action », ce que nous refusons tout autant, et faire de l'entreprise un échantillon de salariés représentatifs du territoire sociétal dans lequel elle s'inscrit. La gestion des ressources humaines y sera basée sur une gestion systématique de la diversité (les statistiques seront performatives et l'on multipliera les quotas). Pour ce faire, faut-il imaginer des seuils variables selon les secteurs, en fonction précisément d'un « taux de représentation » des minorités ethniques ou autres ? Cela nous paraît condamnable. Il faudrait s'entendre sur le seuil à partir duquel on estimera que la diversité

est à un « niveau acceptable »¹¹⁷. Le risque tient à passer plus de temps à prouver qu'un groupe ou qu'un territoire font l'objet de discrimination qu'à agir ensemble¹¹⁸.

Un quatrième niveau, celui du management interculturel, à la fois plus profond et dynamique, invite à la recherche de synergies et de complémentarités.

Le management interculturel, en en appelant au temps long de la construction de la confiance entre partenaires différents, cherche à 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 ! Le management interculturel ancre, pour nous, son efficacité dans une dimension de surveillance active des processus discriminatoires et de leurs effets. Ces techniques de *benchmarking* qui, en suivant quelques indicateurs précis et stables dans le temps, mais déterminés en dehors de chez soi, c'est-à-dire dans d'autres entreprises, condamnent le DRH à être un automate ! Le principe d'une politique

¹¹⁷ AMELLAL K., *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005, p.369. « Et lorsque la diversité est inférieure au seuil prévu, il faudrait évidemment mettre en place des sanctions effectivement applicables par les tribunaux judiciaires. Ce qui suppose de créer un nouveau délit dans le Code Pénal : non respect du principe de diversité » (*Idem*, p.370).

¹¹⁸ Ces taux de représentation statistique des minorités ethniques (ou autres) passent par une « institutionnalisation » de l'affirmative action qui entérinerait une conception dangereuse, à nos yeux, de la justice sociale car basée sur des clivages identitaires. On peut craindre un durcissement prévisible des clivages et tout simplement un échec de la discrimination positive en tant que stratégie d'éradication de la discrimination structurelle, celle qui touche aux mentalités et au long terme. Partout où elle a été promue, la discrimination positive s'est institutionnalisée en ce sens qu'elle est destinée à agir dans la durée. Cela a conduit à faire de l'équilibre statistique entre les groupes une fin en soi. Le pli est vite pris de l'assistance entre groupes débiteurs, qui font de leur passé un foyer de victimisation, et groupes créditeurs, qui n'assument pas toujours une position implicite et non méritée de supériorité. Or, reconnaissons-le, la multiplicité des clivages est possible et crée une situation de rivalité dans le processus de victimisation. « Les membres d'un groupe considéré comme débiteur peuvent souvent d'un autre point de vue, se considérer comme appartenant à un groupe créateur » (DESCHAVANNE E., « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, La documentation française, 2006, p.173), venant alors relancer sans fin un processus victimaire.

POUR UN MANAGEMENT INTERCULTUREL

utile de gestion des ressources humaines conçue pour tous ne veut pas dire conçue ailleurs pour tous !

Le management interculturel, dans son ambition, n'est pas un « contrôle » d'identité en donnant un avantage concurrentiel à un critère d'appartenance à un groupe plutôt qu'un autre. Il est une politique qui permet de construire les conditions d'accès à la reconnaissance en entreprise. Nous allons approfondir ce point clé.

Tableau N° 2 : De la gestion de la diversité au management interculturel



Mais alors justement, qu'est-ce qui ressort de l'expérience des entreprises que vous avez étudiées ou dans lesquelles vous intervenez ?

Comme J.-F. CHANLAT le montre très bien dans ses travaux¹¹⁹, le défi de la diversité est aujourd'hui lancé non seulement dans

¹¹⁹ CHANLAT J. F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, 1990.

l'intégration de minorités sur son sol domestique, mais aussi aux managers et cadres des entreprises mondialisées, notamment lors des rapprochements. Trois enjeux au moins se dessinent pour les entreprises actuelles dans tous les pays du monde. La réduction du poids des marchés « domestiques » contraint les entreprises à inventer de nouvelles stratégies de survie et de développement. Ces stratégies se caractérisent aujourd'hui par la course à la taille, c'est-à-dire par l'accroissement sans fin des opérations de rapprochement des entreprises internationales au travers des fusions ou des acquisitions, des alliances stratégiques ou des joint-ventures internationales. Les pressions concurrentielles sont exacerbées et les cycles de vie des produits fortement réduits dans un monde qui n'a jamais été aussi riche et inégal (alors que 1, 3 milliards d'êtres humains sont privés d'eau potable, les fortunes des deux cents personnes les plus riches du globe dépassent les revenus cumulés de 41 % de la population mondiale).

L'approche des partenaires, des clients et des collaborateurs, de plus en plus issus de pays différents, devient beaucoup plus complexe, car leurs façons de vivre, leurs langues et comportements sont à la fois évolutifs et diversifiés. La mondialisation n'aboutit pas à l'uniformisation culturelle. Bien que des tendances lourdes d'uniformisation soient à l'œuvre, les enracinements communautaires, ethniques et culturels demeurent vivaces. Fascination et résistance, revendications identitaires et marchandisation du monde sont, en quelque sorte, les deux faces d'une même pièce en mouvement¹²⁰. Dans ce contexte, les managers des entreprises doivent faire face, non pas à des concurrents facilement identifiables ou à des partenaires connus et aisément compréhensibles – comme souvent jadis sur les marchés nationaux –, mais fréquemment à des organisations, à des communautés humaines ou à des ensembles professionnels à la fois dynamiques et complexes, marqués par des cultures et des modes de vie parfois différents, porteurs de « préférences managériales » également très diversifiées voire opposées ou contradictoires. Pour caractériser ces préférences ou différences managériales, P. DUSSAUGE et B. RAMANANTSOA parlent de « *nationalité vécue* » et évoquent la

¹²⁰ MARTIN D., METZGER J.L. et PIERRE P., *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Editions du Seuil, 2003.

nationalité (supposée) d'une entreprise. Pour ces derniers, l'identité de l'entreprise s'articule autour d'un imaginaire collectif et de productions symboliques (« en matière de mythes, rites et tabous l'aménagement des bureaux (à la japonaise dans les *sagosacha* installées en France), les poignées de main (à la française) ou les tapes dans le dos (à l'américaine), le jargon plus ou moins anglo-saxon, les tenues vestimentaires... sont autant de « productions symboliques qui, au-delà de l'anecdote, sont très directement liées à l'imaginaire collectif et donc à la nationalité vécue ». L'imaginaire collectif « se base sur la représentation que se fait le personnel des missions qu'a à remplir la multinationale (« au-dessus des Etats », « un acteur national face aux autres Etats »...), « renvoie à l'image des qualités idéales (morales et professionnelles) que doit posséder un collaborateur » et « renvoie également à l'image de ceux qui doivent posséder le pouvoir dans l'entreprise »¹²¹.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur les principaux leviers d'action en contextes multiculturels et sur ce management interculturel que vous appelez de vos vœux ?

En ce qui concerne le management des hommes au travail – mais la question de la diversité des cultures se pose également concernant la stratégie et son implémentation au niveau du marketing et de l'organisation des activités, de la communication et la gestion des réseaux de distribution des produits –, il est aujourd'hui de plus en plus difficile d'imposer des comportements ou des styles de management, des procédures de gestion ou des critères de motivation au travail. Mieux informés et globalement plus à même de comprendre ce qui se passe dans d'autres pays, voire dans les entreprises concurrentes, les collaborateurs, et en particulier les cadres, deviendront exigeants en termes d'équité et de qualité de vie au travail, d'équilibre entre leur contribution et leur rétribution par l'entreprise, de développement professionnel et personnel... Certains prendront prétexte de gestion de la

¹²¹ DUSSAUGE P. et RAMANANTSOA B., « Les multinationales, champions nationaux ou citoyens du monde : une question d'identité », *Revue Française de Gestion*, Paris, septembre-octobre 1984.

diversité pour refuser une décision qui leur apparaît non justifiée. Les plus qualifiés d'entre eux ne refusent-ils pas de plus en plus aujourd'hui – certes de façon quelquefois clandestine à cause du chômage ambiant – de se couler dans les matrices organisationnelles imposées de l'extérieur et dont les valeurs et les règles leur semblent contradictoires aux leurs ? *Ne sont-ils pas de plus en plus nombreux à se mettre en retrait chaque fois que leur hiérarchie ne leur exprime qu'une faible reconnaissance ?*

Depuis plusieurs années, nos observations convergent avec celles de nombreux autres auteurs pour dire cette revendication de reconnaissance, qui s'exprime de moins en moins massivement aujourd'hui au travers des syndicats ou des mouvements sociaux, alimentant très fortement une rébellion silencieuse, dont l'énergie constamment refoulée se retourne notamment contre les cadres, de plus en plus soumis aux pressions des actionnaires en termes de performance et de rapidité d'exécution au travail. A lui seul, ce constat ainsi que les situations paradoxales de travail qu'il produit au sein des entreprises, montre assez largement le contexte managérial plutôt défavorable dans lequel se mettent en place aujourd'hui les politiques de gestion de la diversité. Ce contexte, souvent, ne permet ni l'écoute, ni l'interaction en face-à-face faute de temps.

Ainsi par exemple, pendant ces dix dernières années, entre 50 et 60 % des opérations de rapprochement se sont soldées par l'échec ou par des problèmes managériaux très coûteux (citons HP & Compaq, Daimler & Chrysler, Renault & Volvo...). Alors que certaines entreprises ont vu la valeur de leurs actions monter en flèche au lendemain de la signature des accords d'acquisition ou de fusion, leur incompétence stratégique s'est traduit non seulement par des licenciements massifs ou des fermetures d'usines, mais aussi par la mise en œuvre de changements organisationnels souvent mal préparés, caractérisés notamment par l'absence d'intégration des différences culturelles (locales, régionales, nationales ou professionnelles) dans leur mise en œuvre¹²².

¹²² D'IRIBARNE Ph., « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue Française de Gestion*, n° 64 septembre-octobre, 1999.

Par-delà les aspects de la diversité aujourd'hui pris en compte par les dispositifs légaux ou par les normes de notation, le défi réel des entreprises va de plus en plus consister à développer le minimum nécessaire de références partagées, pour obtenir les synergies recherchées, la convergence des efforts et la complémentarité entre leurs salariés culturellement différents, et qui opèrent quelquefois à plusieurs milliers de kilomètres les uns des autres. De *nouvelles modalités d'internationalisation « sur place » dans les entreprises* – pensons à l'assistante de direction d'une zone géographique d'une entreprise qui parle trois ou quatre langues différentes avec des dizaines de personnes par jour de plusieurs pays – façonnent ainsi de nouvelles modalités de communication interculturelle à prendre en compte. Le contact avec le partenaire étranger est de moins en moins en face-à-face, incarné, mais médiatisé par les machines de toutes sortes, de l'internet à la visioconférence !

L'actualité charrie donc de nouvelles exigences interculturelles dans l'organisation des équipes. C'est le cas pour de nombreuses firmes qui, dans le domaine des biens de consommation par exemple, se trouvent devant l'alternative stratégique : globaliser le marketing ou développer des stratégies produits et donc un marketing spécifique, local mais connecté au global, en fonction des segments différents de leur marché mondial.

On constate aussi de nouvelles exigences interculturelles quand des joint-ventures lient des entreprises de cultures différentes avec des exigences très complexes : prendre en compte d'autres formes de droit des entreprises, de législation du travail, d'autres lois cadres du système économique tel que celui en vigueur concernant la participation des salariés aux fruits de l'entreprise.

Pour se battre efficacement sur ces différents fronts, pour survivre aux pressions très fortes et contradictoires qui en découlent, une des compétences – jadis négligée et qui s'impose de façon incontournable à l'heure actuelle – est qu'il faut savoir prendre en compte et intégrer dans son système de management la diversité de leurs attentes spécifiques, leurs mentalités et comportements, la pluralité de leurs enjeux

stratégiques et identitaires. Pour le manager de proximité comme pour le directeur des ressources humaines, cela revient à analyser des situations complexes, comportant des êtres enracinés dans plusieurs mondes, dans lesquelles les différends sont écartés par des compromis évitant de recourir brutalement à la preuve. Pour eux, chercher le compromis, cela suggère l'éventualité d'un principe capable de rendre compatible des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents (cultures de métiers, nations, parfois même ethnies et groupes professionnels hors de l'entreprise mais influents...). *Identifier des « mondes sociaux » différents, c'est un premier pas vers la construction d'accords. C'est un préalable, celui auquel nous convient les politiques de gestion de la diversité, mais ce n'est pas suffisant.*

Le management interculturel, comme visée idéale, tient-il à plus ?

Oui. Le management interculturel soulève ensuite, au niveau de l'entreprise, la question de la confiance et de la justice distributive. La justice traite traditionnellement de façon semblable des cas semblables. La seule conformité aux normes légales ou productives ne suffit pas pour tirer parti de la diversité des cultures et des modèles de référence des partenaires multiculturels des entreprises actuelles. *Le management interculturel que nous préconisons en appelle, davantage qu'autrefois, à la thématique de l'identité et de l'altérité, mais aussi à la dialectique de la reconnaissance des différences.* En cela, la pratique interculturelle du management est une expérience à la fois managériale et politique. Toute politique tend en effet à la reconnaissance réciproque voire à comparer des incomparables, non pas pour les classer du plus fort au plus faible, mais pour mieux en saisir les caractéristiques et s'en servir de leviers pour l'action collective.

Les entreprises actuelles sont globalement plutôt peu armées face à ce défi de la diversité des cultures et des modèles de management. Si l'expérience amène un plus grand nombre de managers et de cadres à découvrir (mais méfions-nous des stéréotypes) qu'un Américain, un Français et un Japonais ont des attentes souvent différentes vis-à-vis de l'entreprise et de l'employeur, du travail et du salaire, des produits

et des clients, du leadership et de la coopération avec les autres, peu d'entre eux savent faire efficacement face aux différents enjeux que nous venons d'évoquer. *Car cela suppose que l'entreprise concernée dispose de moyens pour comprendre les liens qui existent entre les cultures et les modèles de management, mais aussi d'outils et de méthodes éprouvées pour anticiper les conséquences positives ou négatives de la diversité culturelle sur la mise en œuvre des actions collectives.*

Contrairement aux pratiques managériales développées jusqu'à la fin des années 1970, l'approche que nous proposons n'a, en cela, aucune prétention universelle. Bien au contraire. Pour nous, sa promotion et son utilisation n'ont de valeur que lorsqu'elles sont contingentes, adaptées aux différents contextes professionnels, économiques, politiques sur la base d'un diagnostic solide, mais qui, par définition, est à chaque fois unique ou singulier¹²³.

Les métamorphoses des entreprises « mondialisées »

Mais pourquoi parler de changements de perspective alors que certaines firmes telles que IBM ou Shell, par exemple, sont internationales et même « mondialisées » depuis fort longtemps ?

A n'être que d'accord, les organisations perdent leur compétitivité. Ainsi que nous venons de l'évoquer, la diversité des cultures et des modèles de management a été longtemps négligée voire combattue, et jusqu'à la fin des années soixante-dix, l'environnement économique le permettait mieux. En effet, les manques à gagner et les coûts cachés liés à la négligence ou au déni des différences en contextes multiculturels, pouvaient être masqués par la croissance continue à cette époque, ou largement compensés financièrement par les gains de profit importants obtenus, malgré tout, par les entreprises. Il suffisait à leurs managers de jouer sur certains paramètres classiques de la gestion. Ainsi,

¹²³ MAURICE M., SORGE A. & WAINER M., « Societal Differences in Organizing Manufacturing Units : a Comparison of France, West Germany and Great Britain », *Organization Studies*, n°1/1, 1980, p.59.

ces managers pouvaient peser sur différentes variables dont le choix des régions ou des pays d'implantation des filiales, la modernisation des équipements, le coût de la main-d'œuvre, la valeur des monnaies, la fiscalité (paradis fiscaux)... et réaliser ainsi – malgré leur déni des différences ou leur ignorance des avantages qu'elles pouvaient receler pour leurs entreprises – des opérations très juteuses de rachat des entreprises locales ou d'implantation de nouvelles filiales¹²⁴. Les terres à conquérir le permettaient.

Autrement dit, *tant que l'environnement était relativement plus favorable à leur développement économique, beaucoup d'entreprises ont spontanément utilisé les mêmes routines de gestion et les mêmes formes d'organisation dans tous les pays*. Elles n'ont pas hésité à standardiser les procédures voire à investir fortement leur énergie dans les tentatives – quelquefois vaines et désastreuses – d'uniformisation des pratiques de management et des comportements au travail de leurs employés. A cette époque (celle des Trente Glorieuses), le transfert intégral des méthodes, qu'elles fussent élaborées aux sièges ou éprouvées avec succès dans les propres pays et cultures d'origine des multinationales, était d'autant plus répandu que les managers lui attribuaient une valeur scientifique universelle.

Excepté dans de rares cas, ce mauvais traitement de la diversité a souvent bénéficié d'un compromis tacite entre les exportateurs et les importateurs de modèles ; un compromis selon lequel il fallait, d'une part, civiliser les importateurs de modèles et d'autre part, faire comme les exportateurs pour devenir comme eux. Cette logique d'action fondée sur la pseudo-scientificité des *best practices* élaborées dans les sphères culturelles économiquement phares a d'abord été développée par les entreprises nord-américaines dans toutes leurs filiales internationales, ensuite généralement adoptée par les multinationales occidentales ou asiatiques, dans les pays moins industrialisés d'Afrique ou d'Amérique Latine, et enfin plus récemment dans l'ancien bloc de l'Est.

¹²⁴ MUTABAZI E. & al, *Management des ressources à l'international. Fusions, acquisitions, alliances, filiales et coopérations internationales*, Editions Eyrolles, 1994 ; MUTABAZI E., « Le management en situations multiculturelles en Afrique », *Afrique Industrie*, Janvier 1989, p.52.

Cette approche universaliste, voire quelquefois impérialiste, a fleuri car elle a pu bénéficier de la fascination par les pays phares des pays importateurs de modèles qui, dans la quasi totalité des cas, ont adopté naïvement et aveuglément *l'attitude complémentaire du mimétisme*, en espérant rapidement devenir aussi riches et puissants que les pays industriellement et économiquement plus avancés¹²⁵.

Les difficultés, les résistances rencontrées et les échecs enregistrés étaient souvent expliqués par l'ignorance ou le comportement inadapté du personnel local. En réalité, la plupart des managers ou des techniciens chargés de l'exportation des modèles et du transfert des technologies dans les filiales internationales, en Afrique ou en Europe, n'avaient aucune préparation au travail en contextes multiculturels. La préparation des managers se limitait – jusqu'à une époque très récente dans de nombreuses écoles de management – aux seuls aspects techniques de la gestion, particulièrement la finance et le marketing, auxquels on ajoutait superficiellement le qualificatif « d'international ». Même dans les départements dits « des affaires internationales », les écoles concernées n'enseignaient que des bribes de droit comparé et de fiscalité internationale. Mais on n'y trouvait aucun apport conceptuel et méthodologique sur la prise en compte des différences culturelles et managériales, sur les liens entre les deux, ni sur leurs impacts sur le fonctionnement des équipes multiculturelles de travail. Ce sont des termes qui d'ailleurs ne figuraient dans aucun manuel de formation au management.

S'agissant de l'internationalisation des entreprises, le contenu des enseignements ne portait que sur les aspects liés à l'exportation des produits ou des technologies, pas du tout sur les problèmes de communication ou de management en contextes multiculturels. Le but principal était alors de former des agents pour l'exportation des produits, des services, des procédures et des technologies telles qu'elles étaient élaborées et utilisées dans le pays d'origine des multinationales concernées.

Lorsque l'on sait que de nombreuses écoles actuelles de management ne disposent absolument d'aucun spécialiste dans le domaine du

¹²⁵ MUTABAZI E., « Pour un management interculturel », *Le Monde*, mercredi 27 mai 1992.

management interculturel, on mesure mieux la carence actuelle des compétences au sein des entreprises ; mais aussi le peu de moyens qu'y consacrent leurs dirigeants, également peu ou pas préparés à cette question, et dont certains n'ont véritablement jamais été immergés en contextes multiculturels ou en tout cas jamais réellement été obligés de s'y adapter. *Ceux qui se trouvent systématiquement dans la norme sont certainement moins susceptibles d'inclure les autres et de contribuer à leur développement !*

Percevez-vous d'autres difficultés liées à l'établissement d'un management interculturel ?

Les entreprises prennent, par ailleurs, conscience du fait qu'il ne suffit ni de parler la même langue, ni d'exercer le même métier pour se comprendre et agir pleinement en synergie avec des homologues de cultures différentes. Même si ces deux éléments demeurent de réels atouts pour le travail à l'international, il faut savoir bien les mettre en valeur et s'en servir comme de véritables leviers dans l'organisation du travail, le management des équipes et la gestion des relations multiculturelles. En effet, cette mise en valeur ne va pas de soi. La bonne utilisation de la langue ou de la culture partagée de métier suppose de bons réflexes, mais aussi de bons outils de décodage des phénomènes sociaux, des comportements organisationnels ainsi qu'un mode de raisonnement ouvert et flexible, qui permettent de réagir en tenant compte des cultures en présence et de leur impact sur la dynamique des équipes de travail.

Par-delà les compétences linguistiques et techniques – naturellement indispensables – le manager doit pouvoir comprendre les autres en étant capable d'intégrer et confronter, par-delà les stéréotypes, ce qui est apparent et ce qui ne l'est pas ; ce qui est légitime, honorable, facultatif et obligatoire dans sa propre culture et dans celle de ses partenaires de cultures différentes. Ainsi par exemple, les gestes et les symboles, les organigrammes et les procédures de gestion ne représentent que l'infime partie visible de l'iceberg des croyances et des valeurs qui peuvent leur donner un sens, convergent ou divergent, contradictoire ou opposé selon que les membres de l'équipe partagent ou non au moins une culture (nationale, professionnelle...) de référence.

Les politiques de management interculturel, plus ambitieuses que celles de gestion de la diversité, veulent délibérément aller au-delà des outils du droit commun, de l'outillage statistique pour prétendre d'une part, approcher les effets réels d'éventuelles discriminations liées à l'origine et ensuite, octroyer ou pas de nouveaux droits aux personnes différentes et construire des synergies.

Les équipes diversifiées sont-elles toujours plus efficaces en entreprise ?

Non. *Toute démonstration d'un tel lien de causalité entre diversité et performance prête d'emblée à discussion, du fait du caractère multifactoriel de cette performance.* Les données recueillies sur ce sujet apparaissent non seulement contradictoires mais difficiles à obtenir (compte tenu de l'hétérogénéité des données empiriques quant au type de diversité étudié, au contexte micro et macro-économique des études effectuées, au contexte socioculturel et sociopolitique des terrains d'enquête..., mais aussi de l'hétérogénéité des méthodes de recueil, de traitement et d'interprétation des données empiriques). Ce qui est surprenant puisque, quasiment nulle part, on ne dit mot du caractère relatif des apports effectifs de la diversité dans les équipes. P. ROBERT-DEMONTROND, A. JOYEAU et D. THIEL relèvent que, selon certains résultats, la diversité sociodémographique, constituant des groupes d'individus aux profils différents, favorise la génération, la promotion et la réalisation d'idées neuves¹²⁶, l'innovation, via un « apprentissage mutuel »¹²⁷, une diminution des coûts d'exploitation, liée à une fidélité du personnel, à une baisse des coûts de recrutement, des effets positifs de réputation et d'image, permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel commercial¹²⁸. Des résultats contestés par d'autres travaux de recherche, selon lesquels, *a contrario*, la diversité

¹²⁶ VAN DER VEGT G., JANSSEN O., « Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation », *Journal of Management*, 29, 729-751, 2003.

¹²⁷ VAN HOOREBEKE D., PIRE-LECHALARD P., MORANA J., « Apprendre de la diversité pour innover : le cas de la PME innovante », *Actes des 2èmes Rencontres Internationales de la Diversité*, Corte, 5-7 octobre 2006.

¹²⁸ ZACHARY P., *The diversity advantage: multicultural identity in the new world*, Boulder, Westview, 2003.

ethno-culturelle, pour ne prendre qu'elle comme critère de diversité, peut inhiber la coopération interindividuelle, engendrer des conflits intra-organisationnels, poser des problèmes de communication, de confiance mutuelle, nuisant en conséquence à la création de valeur^{129/130}.

Fonctions de la culture et management

Dans ce livre, vous défendez une approche dynamique de la construction des identités culturelles en entreprise. En dehors des cas pathologiques, il est vrai que nul n'est insensible aux différences et nul ne peut s'enfermer dans son état ! L'expérience de la diversité s'effectuant souvent au sein des équipes, que nous apprennent les sciences humaines et sociales sur ces phénomènes multiculturels de travail en entreprise ?

Les anthropologues et les ethnologues se sont bien sûr intéressés depuis longtemps aux modes de vie des communautés différentes et c'est à eux, en premier, que nous devons la plupart des outils concep-

¹²⁹ COX T. H. et BLAKE S., « Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness », *Academy of Management Executive* 5(3), 1991; POLZER J.T., MILTON L.P. & SWANN W.B. Jr. , « Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups », *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 296-324, 2002; VON GLINON M.A., SHAPIRO D.L. & BRETT J.M., « Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams », *Academy of Management Review*, 29 (4), 578-592, 2004.

¹³⁰ « Et de même, la diversité socio-démographique, définie en termes générationnels, peut avoir une influence négative sur la performance économique – du fait d'un roulement du personnel plus important, lui-même dû à un sentiment d'incompréhension (O'REILLY et al, 1989 ; JACKSON et al, 1991), au développement de relations plus conflictuelles (TSUI & O'REILLY, 1989 ; GLAESER et al., 1999) et d'une plus faible densité de communications, d'un plus haut niveau de défiance inter-individuelle (ZENGER & LAWRENCE, 1989 ; ALESINA & LA FERRARA, 2000) – toutes variables, de confiance, d'ambiance, de communications interindividuelles, qui participent des dimensions du "climat d'innovation" (EKVALL, 1996), couramment présenté comme étant de première importance dans les processus de création de valeur » (ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », Troisièmes rencontres internationales de la diversité, Corte, 2007).

tuels et méthodologiques utilisés pour rendre compte des phénomènes multiculturels que nous évoquons ensemble. En effet, c'est à partir des enseignements de l'étude des Indiens hopi d'Amérique par C. LEVI-STRAUSS¹³¹ par exemple, des communautés africaines par R. BASTIDE¹³² tout autant que l'approche de la diversité des communautés métropolitaines par J. JAKEZ-HELLIAS¹³³, bien après les travaux de A. de TOCQUEVILLE¹³⁴ sur la découverte des modes de vie des sociétés étrangères, que leurs outils et méthodes de recherche ont été développés pour appréhender la diversité des cultures régionales d'abord, professionnelles et managériales ensuite dans les pays occidentaux.

Pour répondre plus précisément à votre question, les recherches en anthropologie et en sociologie ont produit un corpus théorique dont le concept de culture sur lequel on peut s'appuyer pour comprendre et traiter les phénomènes relationnels les plus récurrents dans les entreprises multiculturelles. Mais pour répondre de façon encore plus concrète, la bonne compréhension d'une culture – c'est-à-dire rapidement d'un système normalement cohérent de croyances, de valeurs et de règles sociales de conduite – passe plutôt par son expérience directe ou par l'immersion complète dans celle-ci. Une expérience sans laquelle son partage avec les autres, ses membres, demeure superficiel et théorique. Il ne suffit pas d'avoir entendu parler, d'avoir lu des livres ou vu des films sur une communauté ou un pays donné pour comprendre sa culture. Il faut absolument avoir plongé dans celle-ci, avoir été obligé d'apprendre à y nager au travers de la résolution de différents problèmes concrets de la vie tels que celui de répondre aux administrations locales, étudier sur place, créer un réseau relationnel, vivre des amitiés, manager une équipe ou gérer ses rapports quotidiens de travail avec les locaux...

¹³¹ LEVI-STRAUSS C., *Mythologies III. L'origine des manières de table*, Paris, Editions Plon, 1968.

¹³² BASTIDE R., *Religions africaines et structures de civilisation*, Présence Africaine, n° 66, 1968, p.110-121.

¹³³ JAKEZ-HELLIAS P., *Le Cheval d'Orgueil. Mémoires d'un breton du pays bigouden*, « Terre Humaine », Plon, 1975.

¹³⁴ TOCQUEVILLE A. de, *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, 1986.

Bien que personne ne puisse profondément comprendre une culture donnée sans l'avoir profondément éprouvée dans sa chair, ses émotions et son architecture mentale, le concept de culture fait bien partie des résultats les plus importants de nombreuses recherches menées en anthropologie comme en sociologie. Si la gestion et le management se sont récemment intégré l'apport de ces deux disciplines, c'est que ce concept et que *l'étude des dynamiques du milieu*, et pas seulement de *la toute puissance de l'acteur*, s'avèrent véritablement intéressants pour analyser, comprendre et gérer les phénomènes multiculturels au sein des entreprises.

Pour nous, la culture est un système de manières de penser, de sentir et d'agir ; un système plus ou moins formalisé (au travers des lois, des règles de conduites et des critères de jugement), appris (tout au long de la vie, via les institutions sociales dont la famille et l'école, l'église et l'armée, mais aussi le parti politique, l'université ou la grande école, le métier et l'entreprise), un système partagé par une pluralité de personnes (au travers duquel les membres de cette communauté se reconnaissent, se mobilisent et s'identifient) en tant que communauté (nationale ou régionale, religieuse ou politique, professionnelle ou d'entreprise...) particulière et distincte des autres.

Penser en termes culturels revient pour nous à admettre que nul n'est aujourd'hui seulement ceci ou seulement cela. Noir, indien, femme, musulman, ces définitions ne sont que des points de départ. *La vie réelle nous dévoile de multiples stratégies identitaires*¹³⁵. Ainsi, remarquons que la définition de ce qu'est une discrimination n'est pas uniforme dans les populations immigrées et que, par exemple, les mêmes origines ethniques sont inégalement revendiquées en fonction du milieu social des individus. La notion même d'origine renvoie à une naissance identifiable, territorialisée et datée qui ne fait pas sens pour tous les individus. Ainsi que le dit R. DEBRAY, « chaque pays est un faisceau de singularités, dont les habitants n'ont pas à tirer orgueil mais simplement conscience »¹³⁶.

¹³⁵ PIERRE P., « La socialisation des cadres internationaux. Stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité », *Gestion*, HEC Montréal, volume 27, numéro 1, Printemps 2002.

¹³⁶ DEBRAY R., *Ce que nous voile le voile*, Gallimard, 2004, p.76.

En quoi le concept de culture serait-il opératoire ?

« Si un Espagnol refuse de nouer une relation commerciale avec moi » remarque P. DEVAL, « ce n'est pas forcément parce que j'ai méconnu les règles de proxémique, sa perception du temps ou son raisonnement inductif. Il est un être humain avant tout qui réagit selon sa personnalité et son être intime »¹³⁷. Ceci souligne bien le caractère vivant des cultures qui ne doivent pas être considérées comme des systèmes facilement descriptibles et vite matérialisés et dont la connaissance préalable, comme celle d'un guide vert pour une nation, permettrait de connaître la qualité des interactions. Mais, comme l'écrit T. TODOROV, tout ceci évoque des « conglomérats de fragment d'origines diverses », à jamais insaisissables¹³⁸, qui ne sont pas sans signification pour les acteurs sociaux, ni sans effet sur leur histoire. Pour nous donc, la culture doit être conçue comme une somme de techniques, de coutumes, d'idées, de valeurs, de croyances, sans doute engendrées par des individus, mais vivant plus durablement qu'eux... Pour un Anglais comme un Chinois, un Français comme un Eskimo, sa conduite culturelle est toujours le produit conjoint de ce que R. BOUDON a appelé « un effet de position (elle dépend de la position qu'un décideur ou un acteur occupe dans un contexte d'action donné et qui conditionne son accès aux informations pertinentes) et d'un effet de disposition (elle dépend des dispositions mentales, cognitives, affectives de ce même décideur qui sont toujours, en partie, préformées par une socialisation passée) »¹³⁹. Que l'on soit manager ou cadre, membre d'une équipe multiculturelle, la culture (nationale, professionnelle...) apparaît comme un mécanisme beaucoup plus complexe, plus profond et puissant que le stéréotype ; c'est-à-dire la représentation ou l'image que l'on a de sa culture ou de celles des autres, et qui intervient également dans l'orientation de nos attitudes et comportement à l'égard de leurs membres. *La culture s'affirme comme « inventaire sémantique » qui permette aux individus d'interpréter signes*

¹³⁷ DEVAL P., *Le choc des cultures*, Editions ESKA.

¹³⁸ TODOROV T., *Les morales de l'histoire*, Grasset, p.118.

¹³⁹ FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997, p.56.

et symboles¹⁴⁰. En cela, l'homme est un être pris dans un réseau de significations qu'il a tissé lui-même.

On sait, en effet, depuis M. WEBER, que l'étude de la culture n'est pas une science expérimentale à la recherche de lois mais une science interprétative qui place des êtres en résistance face à des éléments, au départ, jugés indiscutables, puisque issus de la culture. Ainsi, lorsque nous parlons de telle ou telle culture, de *l'interculturalité* des rapports entre membres de cultures différentes, nous désignons les éléments partagés par le plus grand nombre possible de personnes représentatives de chacune de ces cultures, en ne retenant que ceux qui se situent au centre de la courbe de GAUSS. Autrement dit, nous savons qu'aucune culture n'est composée de clones et qu'une partie de ses membres se situent aux deux extrêmes de l'axe horizontal et que cela dépend du contexte. Ce faisant, nous sommes très conscients que la culture française, par exemple, abrite plusieurs composantes ou sous-ensembles culturels liés aux régions ou aux religions, aux métiers ou aux types de formation, aux idéologies politiques ou aux appartenances syndicales... C. BARMEYER rappelle que « même lorsque des individus parlent la même langue, cela ne signifie pas qu'ils pensent de la même façon ou qu'ils ont des opinions semblables. Syntaxe, grammaire et vocabulaire sont bien les éléments de la structure de base de la langue parlée et comprise par une certaine société ; mais chaque individu dispose d'un vocabulaire propre, de sa propre réalité de vie et il peut, au sein de la société, exprimer des attitudes et des opinions individuelles et uniques en leur genre, ce qui lui permet de se distinguer du collectif »¹⁴¹. Quel que soit le niveau ou le périmètre de la communauté considérée, son modèle culturel spécifique se caractérise par un ensemble de croyances, de valeurs et de normes sociales relativement partagées par ses membres. Par-delà – mais aussi avec – leurs rites et folklores, leurs connaissances théoriques ou artistiques..., cette culture qu'ils partagent à été forgée et éprouvée, toute au long de leur histoire ou de leur expérience spécifiques partagées, afin de mieux faire face aux problèmes ou aux préoccupations (économiques, ou techniques, politiques ou religieux, sanitaires ou climatiques...)

¹⁴⁰ SCHEIN E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 1986.

¹⁴¹ BARMEYER C., *Management interculturel et styles d'apprentissage*, PUL, 2007, p.3.

communs, dans leur environnement ou leur contexte de vie ou de travail particulier.

Dans cette optique, la culture a donc plusieurs fonctions ?

Communiquer avec les autres, les comprendre et s'en faire comprendre, penser et inventer la solution aux problèmes de diverses natures, vivre ou survivre, partager et coopérer, apprendre et se développer avec les autres membres. Ainsi, la communication et la compréhension mutuelle, ainsi que la coopération et la complémentarité opérationnelle, sont normalement plus aisées entre ceux qui partagent au moins des bribes d'une culture (nationale ou régionale, professionnelle ou managériale...), alors qu'elles peuvent être très difficiles – mais pas impossibles – entre ceux qui n'en partagent aucune¹⁴². Et pour cause. La culture opère, en effet, à la fois comme « le codeur et le décodeur » en matière de communication. Elle permet de comprendre *le langage silencieux*¹⁴³ de ceux avec lesquels nous la partageons, de saisir le sens de leurs signes et gestes, des regards et des mots échangés... La première étape d'une politique réellement interculturelle consiste donc, selon nous, à faire prendre conscience à tous les collaborateurs de *leur double statut de cause et de solution aux problèmes de diversité*. Passé ce niveau des difficultés d'échange et de communication, c'est seulement lorsque l'on dispose d'outils (concepts et méthodes) pour analyser et comprendre les cultures – par-delà leurs aspects apparents ou audibles – que l'on est capable de mesurer et anticiper leur impact (sur les attitudes et les comportements, les modes de raisonnement, les logiques et les styles d'action, l'orientation profonde des comportements et des modes de vie en société ...) que l'on détient un certain niveau de compétence pour éviter le piège des stéréotypes voire bien s'en servir, pour bien communiquer et coopérer avec les autres, mesurer la portée de leurs discours et gestes, évaluer leur degré d'authenticité, d'implication ou

¹⁴² MUTABAZI E., « Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro-occidentales », *Management international*, vol. 8, n° 3. Printemps 2004.

¹⁴³ HALL E. T., *Le langage silencieux*, Le Seuil, 1978.

d'engagement, relativiser nos habitudes, apprendre et s'enrichir de l'apport des autres cultures.

Parce que les formes d'intérêt et de rationalité ne se construisent pas de la même façon dans chaque société, la notion de culture ne se cantonne donc pas à celle de valeurs que l'on débusquerait par des comparaisons systématiques d'attitudes, de pratiques et de valeurs entre membres du personnel appartenant à différents pays ou des enquêtes extensives par questionnaires. Seuls les êtres humains peuvent être le siège d'intentions, d'actions, de décisions ou de croyances. Et donc de cultures.

Monoculturel, multicultural, interculturel

A vous entendre, et pour plusieurs raisons déjà évoquées, le chemin du management interculturel n'est pas aisé à développer dans la grande majorité des entreprises actuelles. Les compétences exigées sont-elles encore très rares, et les avantages de la diversité, sont-ils, d'autre part, encore méconnus par bon nombre de managers ?

Pourtant, le défi de la diversité et de l'interculturalité ainsi lancé aux entreprises – qu'elles soient nationales ou internationales, publiques ou privées, industrielles ou de services – est tel que les connaissances théoriques et les compétences techniques ne suffisent plus, ni pour se développer ni pour tenir durablement face à la concurrence mondiale. Qui plus est, dans le feu de l'action ou des décisions, peu de managers ont les réflexes, les qualités et les compétences pertinentes pour analyser et prendre en compte, évaluer et anticiper l'impact positif ou négatif des différences lors des choix stratégiques, de la définition des politiques (marketing, RH...), de la mise en place des structures et des politiques de management des hommes.

Par-delà les chiffres et les organigrammes, les technologies et les procédures, il s'agit pour la plupart des entreprises actuelles d'accepter d'être changées et bousculées au contact réel de la diversité afin de fonder sur ses apports une dynamique nouvelle capable d'irriguer leurs unités de nouveaux comportements organisationnels.

Ce qui marche en Asie pourra être nocif en Afrique. Or, la majorité des acteurs, qu'ils soient managers ou pas, sont profondément attachés à leur expérience, fascinés par le succès d'hier ou par celui des plus forts, profondément marqués par les habitudes et par les pratiques, les comportements ou les stratégies qui les ont conduits vers le niveau de succès qu'ils ont pu atteindre aujourd'hui. Malgré l'histoire et l'actualité économique et politique, nous avons souvent tendance à oublier que contrairement aux maladies, les succès (économiques ou technologiques) d'hier ou d'ailleurs, ne sont ni contagieux ni transférables en l'état, à un autre individu ou à une autre communauté, évoluant dans un contexte (culturel et économique, politique et religieux, climatique et historique) différent.

Tout cela a été souvent et longtemps méconnu dans l'histoire du management, et particulièrement dans la gestion des rapports entre communautés nationales ou professionnelles de cultures différentes. Les entreprises devront dorénavant être plus vigilantes face à un certain nombre d'écueils liés notamment à ce que nous nommons *approche monoculturelle de management* et *approche multiculturelle de management*.

Par approche monoculturelle, nous désignons l'écueil dans lequel sont tombées, dans le passé, la plupart des entreprises et des institutions publiques nationales ou internationales en matière de gestion de la diversité. *L'approche monoculturelle est aveugle aux différences, en ce sens que les différences culturelles, organisationnelles ou encore sociales, entre siège et filiales pour une firme internationale, ou encore entre métiers, ne sont pas niées mais doivent rester confinées à l'intérieur de l'espace privé de chaque salarié.* Parce que la pression multiculturelle qui vient du bas est une forme potentiellement subversive de l'ordre institué, il ne doit rien transparaître de ces différences dans l'espace public de l'entreprise qui est celui de l'application des standards et des méthodes de direction du siège et de la direction. Les expatriés sont désignés en maîtres et sont des diplômés du pays d'origine, supposés plus loyaux et plus compétents. Les échanges entre les services du personnel du siège et les filiales, dont le coût est élevé en frais de dépassement, sont très restreints ; ils recouvrent pour l'essentiel les problèmes d'adaptation des expatriés et de leurs familles. Les problèmes d'adaptation sont minimisés car ces entreprises

considèrent que les expatriés peuvent s'adapter, sans préparation particulière, aux mœurs du pays dans lequel ils se rendent. Il s'agit d'une affaire de tact, lequel est une question de bonne éducation, et de la qualité des informations recueillies sur le pays d'accueil¹⁴⁴.

Il existe d'ailleurs un contraste fort entre les attentions portées à la gestion et l'évaluation d'une poignée de cadres nationaux, pour qui l'expatriation est un terrain, à la fois, d'acquisition de compétences et de détection des talents, et des centaines de cadres locaux à qui l'on demande, pour entreprendre une carrière, de se débarrasser de tout « particularisme ethnique, social ou culturel marqué ». L'approche monoculturelle, en effet, a été souvent développée par des responsables politiques ou économiques qui croyaient en l'évolution des sociétés humaines vers un même et seul modèle de développement : celui du pays le plus puissant en termes technologiques, économiques et militaires. Bien connu de la sociologie de l'entreprise, cet ensemble de croyances s'exprime dans le « *one best way* » longtemps appliqué en matière d'organisation du travail et de management des hommes. Cette utopie quelquefois dangereuse, promue par les émules de TAYLOR au début de l'ère industrielle, consistait à croire qu'il suffisait pour réussir d'appliquer partout dans le monde les mêmes recettes managériales pour réussir à développer un pays ou une entreprise.

Peut-on aujourd'hui impunément standardiser toutes les méthodes de travail, les procédures de gestion, les styles de management et les comportements au travail ?

¹⁴⁴ « Les tensions qui surgissent ont pour seul fondement une incompréhension qu'une communication rétablie dissiperait rapidement. J. P. SEGAL rapproche cette position d'une philosophie d'action ("à la française") qui renoue avec la tradition diplomatique "type quai d'Orsay" au sein de laquelle se trouvent conjuguées, d'une part, la défense des intérêts nationaux et, d'autre part, une attitude courtoise et prudente dans la gestion quotidienne des relations avec l'autre partie. Chacun s'évertue donc à créer et maintenir un climat de dialogue en évitant, autant que faire se peut, les impairs qui pourraient "fragiliser" la construction patiente du *modus vivendi* obtenu. La dimension internationale n'est perçue que comme une difficulté de gestion supplémentaire. » (J.-P. SEGAL, « Les pièges du management interculturel, une aventure franco-qubécoise », *Gérer et Comprendre-Annales des Mines*, Décembre 1990).

Ainsi que l'ont montré plusieurs spécialistes dès la fin des années 1960¹⁴⁵, l'approche monoculturelle et le « *one best way* » managérial ont un coût énorme, toujours direct pour ceux qui les subissent (le film *Les Temps modernes* de C. CHAPLIN en est une merveilleuse illustration¹⁴⁶). L'assimilation, qui sous-tend l'approche monoculturelle, recouvre une double signification : l'action de rendre semblable dans le sens d'égaliser et l'acte de l'esprit qui considère semblable ce qui est différent. Un sens plus actuel du terme assimilation, inspiré par la physiologie, le définit comme un processus par lequel un être vivant en transforme un autre en sa propre substance¹⁴⁷. « Assimiler devient alors synonyme d'absorber, d'ingérer ; la fusion s'opère jusqu'à la disparition de l'élément étranger qui vit une conversion dans la substance de l'organisme assimilateur. »¹⁴⁸

L'archétype politique du « modèle assimilateur » est un modèle favorisant une prise de décision hiérarchique qui se distribue à partir des centres de pouvoir les plus élevés vers des centres de pouvoir subordonnés. Un modèle que la France, en tant qu'Etat-nation, aurait largement contribué à exporter et qui repose sur les notions cardinales de centralisation, de nationalisation et de civilisation¹⁴⁹. « Ce modèle

¹⁴⁵ HAIRE M., GHISELLI E. E. et PORTER L. W., *Managerial thinking: an international Study*, Wiley, 1966.

¹⁴⁶ FRIEDMAN G., *Le travail en miettes*, Gallimard, 1956.

¹⁴⁷ DUBOIS P., DURAND C. et GILAIN G., « La prise de décision dans l'industrie : étude comparative France-Bulgarie-Hongrie », *Rapport Groupe de Sociologie du Travail*, 1986. HALL E. T., *La dimension cachée*, éditions du Seuil, 1971.

¹⁴⁸ MOREAU G., « Quelle politique d'intégration ? », *Esprit*, décembre 1992, p.10.

¹⁴⁹ « Pour combattre l'effet désintégrateur de cette attitude négative, T. ZELDIN explique comment les Français ont mis l'accent sur l'inculcation de l'esprit civique, militaire, patriotique par l'armée et l'école. (...) Il montre qu'il ne peut y avoir d'appartenance à la culture française sans l'accès à la maîtrise du langage, de la rhétorique, qui a permis à la France, grâce à la clarté de ses idées et la beauté de son langage, de s'exprimer et d'imposer son système de valeur comme porteur de civilisation » (CAILLES A., *France-Japon, confrontation culturelle dans les entreprises mixtes*, Librairie des Méridiens, 1986, p.177). Centralisation et civilisation sont deux termes indissociables : « Etre français au sens plein signifiait être civilisé, c'est-à-dire accepter les modèles de penser, de conduite et d'expressions valorisés à Paris... A un certain degré, accepter la civilisation voulait dire accepter l'uniformité culturelle et la centralisation » (*Idem*, p.177). A. CAILLES remarque que « la France, en se constituant à partir de tant de particularités, était en quelque sorte conduite à adopter une stratégie culturelle

culturel qui concilie, grâce au formalisme et à l'extrême centralisation des structures, la protection des individus et l'organisation d'activités collectives, correspond, semble-t-il – écrit M. CROZIER dans *Le Phénomène bureaucratique*¹⁵⁰ – à une tendance profonde de la société française ; ne cessant depuis l'Ancien Régime de rationaliser les structures sociales dans le sens d'une centralisation et uniformisation des modes d'exercice des pouvoirs d'Etat, mais aussi d'entreprise, au détriment de toutes formes d'originalité locale » poursuit-il.

A la lumière de l'histoire politique et économique, nous savons aujourd'hui que l'approche monoculturelle ne fonctionne que lorsqu'elle est goulûment nourrie des complexes complémentaires de supériorité des uns et d'infériorité des autres¹⁵¹, de leurs attitudes respectives d'impérialisme et de mimétisme à courte vue.

Et les procédés d'assimilation peuvent être violents...

Effectivement, jusque dans les années cinquante, les enfants aborigènes en Australie étaient enlevés à leurs parents pour être placés dans des pensionnats sous le prétexte de leur permettre d'accéder à la modernité. Enfin, nous savons également à partir de l'histoire notamment coloniale, mais aussi de celle des toutes premières multinationales, que l'approche « monoculturelle » se développe sur une base relationnelle déséquilibrée, notamment en ce qui concerne les rapports de pouvoir et le partage des bénéfices du projet des partenaires.

Si les entreprises occidentales y ont largement eu recours jusqu'à la fin des années 1970 dans les pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, cette approche de l'époque coloniale demeure au fond des mentalités de certains managers qui nourrissent toujours le rêve de cloner tous leurs collaborateurs aux quatre coins de la planète. Vis-à-vis de la diversité des cultures et des modèles, leur attitude consiste à ignorer ou dénier les différences voire à dépenser des sommes colos-

d'universalisme qui s'enracinait dans une difficulté à concevoir l'autre différent à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières » (*Idem*, p.179).

¹⁵⁰ CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, 1963, cité par SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP/Dalloz, 1988, p.145.

¹⁵¹ MEMMI A., *Le portrait du colonisé*, Paris, Payot, 1973.

sales dans le but de les gommer au profit des seuls standards du siège. *Ces tentatives plutôt vaines reposent souvent sur l'idée que, n'ayant aucune expérience de l'industrie ou de l'économie moderne, les communautés de pays moins avancés n'ont aucune conception de l'organisation ou du management.*

Face aux révoltes populaires, aux différentes formes de retrait, de freinage opérationnel, de détournement des moyens ou de grèves ouvertes observées ici ou là dans les entreprises, contre l'imposition de modèles extérieurs ; face à l'échec des opérations et aux coûts exorbitants ainsi induits (échecs des projets, rejet des expatriés, échec des négociations...) par ces phénomènes organisationnels et sociaux, face enfin à la mondialisation de la concurrence ; un nombre de plus en plus élevé d'entreprises ont abandonné l'imposition autoritaire de standards et cherchent à dépasser l'approche monoculturelle depuis la fin des années 1970.

Prenant progressivement conscience des coûts cachés du déni ou de la négligence des différences culturelle, leurs dirigeants et managers ont progressivement décidé de laisser de la place à la diversité des cultures et des modèles de management des rapports collectifs de travail dans leurs filiales internationales. A l'instar du modèle jadis développé dans la plupart des ex-pays membres de l'empire britannique, ces entreprises américaines ou européennes sont donc progressivement passées d'une approche monoculturelle à une approche « multiculturelle » avec pour principe commun suivant : *think globally and act locally* qui se traduit dans le fait de « laisser les locaux tels qu'ils sont, à condition que leurs efforts et leurs énergies servent aux intérêts du groupe ».

C. A. BARLETT et S. GHOSHAL¹⁵² distinguent quatre catégories d'entreprises qu'il nous paraît intéressant de rappeler ici :

- L'entreprise *mondiale*, centralisée, qui est organisée par fonctions ou par lignes de produits mondiaux. Les filiales sont peu autonomes et les postes importants sont détenus par des managers du pays d'origine.

¹⁵² BARLETT C. A. et GHOSHAL S., *Le management sans frontières*, les éditions d'organisation, 1991.

- L'entreprise *multinationale*, décentralisée, qui cherche à s'adapter aux très nombreux marchés en confiant une grande autonomie aux filiales dirigées par des locaux.
- L'entreprise *internationale*, type intermédiaire, qui est organisée par groupes d'activités et grandes régions géographiques. La diffusion des connaissances élaborées au siège s'opère lentement vers les filiales.
- L'entreprise *transnationale* qui recherche un éclatement des centres de décision et « la promotion des meilleurs éléments d'où qu'ils viennent ». Le top management a pour rôle de développer des procédés de coordination multiples visant l'optimisation d'économies d'échelle pour des unités de production dispersées, mais néanmoins interdépendantes.

Dans le cadre de notre réflexion, l'intérêt de cette typologie réside dans le fait que le pouvoir stratégique est relativement partagé entre plusieurs centres nationaux, sans que ne s'affirme – de façon impérialiste comme dans l'approche monoculturelle – l'autorité formelle d'un seul centre. En ce qui concerne l'exercice du commandement, l'entreprise procède ainsi à une « pollinisation croisée » qui consiste à confier aux locaux des responsabilités opérationnelles dans leurs pays tout en les faisant participer à des comités de coordination européens ou mondiaux. Notre expérience des entreprises structurées de cette manière montre que le passage de l'approche monoculturelle à l'approche multiculturelle suppose l'existence d'une élite locale, capable d'assurer l'interface entre l'entreprise transnationale et ses filiales et de gérer celles-ci en tenant compte des choix stratégiques du siège central. Ainsi, plusieurs entreprises telles que Total, Schlumberger, Danone ou Dow Chemical, par exemple, investissent depuis longtemps dans la formation au siège, ou dans des centres par grandes régions du monde, des dirigeants de leurs filiales internationales, et n'hésitent pas à confier aux « meilleurs d'entre eux » des fonctions importantes.

Autrement dit, face à des résistances identitaires, tant de la part des expatriés, qui n'arrivent pas ou ne veulent pas changer leurs habitudes managériales, ou des locaux qui ne veulent pas adopter des modèles contradictoires avec leurs valeurs, l'approche multiculturelle

apparus comme une approche nouvelle de la diversité, une nouvelle façon d'aborder les problèmes de coexistence au travail entre populations de cultures différentes au sein d'un même groupe transnational.

Cette approche de management évoque la rencontre entre des personnes ayant chacune un univers de significations spécifique, une vision du monde différente de par ses composantes identitaires uniques liées à des références (codes culturels, valeurs, croyances, habitudes de vie...) différentes. Dans le cas d'une rencontre véritable de leurs différences, l'identité de chaque partie prenante est profondément sollicitée dans sa cohérence interne, ce qui peut se traduire par des tensions, des blocages voire des conflits.

Au fond, l'expérience de situations multiculturelles dans lesquelles les ancrages identitaires sont affectés amène à dire que la valeur accordée aux « droits de l'homme » n'est nullement propre à la seule culture occidentale. C'est une des conditions universellement requises pour traiter l'autre, non simplement comme moyen mais avec respect et dignité, même si le sens et la manifestation de ces deux valeurs s'expriment différemment dans le temps et dans l'espace. Autrement dit, le contexte social ou culturel fixe les règles qui s'imposent à l'individu mais ne surdétermine ni ses sentiments, ni ses comportements. S'il fixe les limites de son autonomie et peut contraindre son action, il ne les annihile pas.

Acquérir des compétences interculturelles ?

Traiter l'autre comme une fin. Peut-on se former à devenir ce manager interculturel que vous appelez de vos vœux, habile à la fois à lutter contre les discriminations et à conduire des équipes diversifiées ?

Si les politiques de gestion de la diversité portent plutôt l'accent sur *une capacité ou une incapacité à exercer*, le management interculturel, plus ambitieux, préfère parler de compétences !

Comment former, tout d'abord, à la connaissance d'un processus discriminatoire et comment aider à sa résolution ?

Une discrimination apparaît. Nous ne sommes pas responsables en général, comme manager, de l'apparition elle-même, mais du « laisser-paraître »¹⁵³. *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, et agir. « Une fois créées les conditions d'un "voir-ça"(la discrimination) reste à en faire un "ça-voir"»¹⁵⁴. Pour les managers, les compétences à construire sont à la fois :

- Juridiques : identifier la dimension délictueuse de la discrimination, construire une norme d'action ? Débusquer la rupture de l'égalité de traitement dont la cause est variable : un préjugé, une habitude, un défaut de procédures, une méconnaissance du droit, un militantisme pour des idées non démocratiques...
- Cliniques : savoir faire le diagnostic et remonter aux causes. Repérer la puissance d'agir de la discrimination dans le discours, le parcours du stagiaire de la formation, ses relations sociales, son sentiment d'appartenance. Comprendre les réactions des individus.
- Politiques : favoriser l'émergence d'une parole politique au sein de l'institution et communiquer.

Le management interculturel amène à penser la complexité. 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 permanent, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes. Former à la lutte contre les discriminations, 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. Dire que la discrimination existe. Prouver est une deuxième étape. *Il y a, aux sources du management interculturel, dans une troisième étape, la volonté de clarifier et faire clarifier les principes d'action, de jus-*

¹⁵³ VITEAU J., « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n°194, janvier-février 2005, p.21.

¹⁵⁴ VITEAU J., « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n°194, janvier-février 2005, p.22.

tice pourrait-on dire sur lesquels s'appuient les personnes lorsqu'elles font des justifications et prennent des décisions. Le management interculturel part du constat que chacun en entreprise prend appui sur un principe de justice extérieure qui lui permet souvent de se soustraire au modèle de justice dont dépend la situation dans laquelle on se trouve engagé.

Le management interculturel vise 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. La culture d'un individu fixe un cadre. Elle n'annihile pas son autonomie.

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. Pratiquer un management interculturel revient 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. C'est bien ce que devrait favoriser toute formation à l'interculturel, inscrite dès les premières semaines de la prise de fonction.

Vous dites que la recherche de la compréhension mutuelle et de la convergence des efforts par une culture d'origine technocratique ou fabriquée de l'extérieur (cultures prétendues fortes de certaines entreprises, élaborées au sommet et généralement mal partagées) ne fonctionne pas. Elle conduit le plus souvent aux effets de la domination d'un groupe par un autre. Quel principe fondateur d'une convention serait en effet universel et totalement reconnu comme juste par tous les membres de toutes les cultures et communautés humaines ? Vous avez évoqué les droits de l'homme.

Face à cette question épineuse, le management interculturel reconnaît qu'il existe, à travers les étapes successives de la mise en œuvre des rapprochements d'entreprises, un potentiel de solidarité ou de ré-

ciprocité inscrit (mais pas toujours dévoilé ni explicitement exprimé) dans le fondement des rapports entre sujets. Par ailleurs, la pratique interculturelle du management n'a de sens qu'en affirmant une conception non restrictive de la valeur travail, qui n'est ainsi ni un simple faire, ni une fabrication. Le travail est hissé au rang de la praxis. La conscience du sujet ne s'édifie pas seule mais s'inscrit comme le produit de rapports sociaux. Ce management interculturel qui a nos faiseurs, veut réinscrire le thème de la reconnaissance dans le champ du travail. *Le management interculturel cherche implicitement à induire le dépassement de la société civile marchande et du régime de la production, univers composé d'individus atomisés, dans l'accès à une communauté politique jetant les bases d'une totalité intersubjective.* Sans tomber dans le piège de l'angélisme et d'un monde soudainement privé de rapports cachés de domination. En ce sens, la visée des actions de formation interculturelles est d'apprendre à se connaître comme un *être intersubjectif* qui existe parmi d'autres personnes présentant des exigences quelquefois concurrentes aux siennes.

Répetons-le, une compétence en communication interculturelle revient pour les acteurs à distinguer entre des arguments reposant sur des valeurs différentes et incapables de supporter un point de vue surplombant. C'est une capacité à faire des rapprochements et à reconnaître des équivalences. Cette capacité permet d'entendre les revendications des partenaires, de contenir éventuellement leurs disputes dans les limites d'une justice cohérente avec la nature de la situation. *La « vérité » interculturelle est ce moment particulier au cours duquel les êtres mesurent sous un rapport faisant entre eux équivalence*¹⁵⁵. Fonder les conditions d'un management interculturel, c'est analyser des situations complexes, comportant des êtres enracinés dans plusieurs mondes, dans lesquelles les différends sont écartés par des compromis évitant de recourir systématiquement à la preuve (comme ce peut être trop souvent le cas des politiques de gestion de diversité).

¹⁵⁵ « Lorsqu'une identité ethnique hyper investie oblitère toutes les autres identités (...), elle cesse d'être un outil et, bien plus encore, une boîte à outils ; elle devient (...) une camisole de force » dans DEVEREUX G., *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion, 1985, p.206.

Promesses et contraintes de l'interculturel

Est-ce que cela veut dire qu'aucune entreprise n'échappe ni aux risques de l'approche monoculturelle, ni à ceux de l'approche multiculturelle aujourd'hui ? Avez-vous observé des pratiques plus avancées et performantes ?

Les entreprises ne sont pas rivées sur leurs habitudes ou leurs traditions mono ou multiculturelles. Plus qu'un luxe ou une action humaniste, investir dans un meilleur management des différences culturelles et managériales est en train de s'imposer comme un moyen de survie, face à la concurrence mondialisée. Aussi celles dont les pratiques managériales sont encore fortement fondées sur une approche monoculturelle ou multiculturelle le sont-elles davantage par ignorance ou par manque de compétences. Et comment ne pas voir le danger de rétrécir l'espace public aux frontières de l'entreprise ? Comment, par exemple, ne pas souligner que l'on risque ainsi de créer de petits espaces, où trôneraient des Messieurs ou des Mesdames « Diversité » sur des procédures de gestion de la justice ou de l'équité entre gens compétents, en ignorant souvent que ces problèmes correspondent à des logiques plus larges de bassins d'emploi, à une lutte pour l'égalité de tous, y compris pour ceux qui ne sont inscrits dans aucun système potentiellement intégrateur visible tel que l'entreprise ou le quartier ?

Ainsi, parmi celles qui souhaitent s'engager en faveur de la diversité, figurent malheureusement aujourd'hui encore les entreprises qui mobilisent des consultants appréhendant superficiellement cette question à partir de mauvais articles de management, de seules études littéraires, sans aucune formation solide en sociologie de l'entreprise, psychologie ou gestion. Aussi pensons-nous que le recrutement de ces formateurs ou consultants doit s'appuyer sur des compétences réelles acquises à la fois au travers de formations idoines, de l'immersion et de l'expérience concrète de la multiculturalité en dehors de leur culture d'origine ; car les connaissances techniques, théoriques ou linguistiques ne suffisent absolument pas pour être performant dans ce domaine, pour proposer non seulement des instruments de correction

des inégalités mais aussi un outil de transformation du regard sur la société. *En cela, la tâche de toute formation est moins de comprendre intimement une autre culture que de comprendre ce qui nous rend les autres inintelligibles. Une formation doit faire comprendre comment les discriminations sont socialement produites par des conditions historiques et comment elles sont subjectivement construites par des acteurs sociaux.*

Au-delà de ces faux experts de la diversité, la voie de sortie des cercles vicieux des approches monoculturelles et multiculturelles réside, pour les entreprises, à la fois dans l'engagement de leurs responsables dans le management proche des hommes et des femmes multiculturels qu'elles emploient d'une part, et d'autre part, vis-à-vis des communautés culturelles de pays ou régions dans lesquels elles travaillent. Autrement dit, cet engagement leur évitera de tomber dans les écueils que nous venons d'examiner, et d'investir véritablement dans le développement du management interculturel. *L'intégration, qui relève pour nous de la dynamique interculturelle, est une chose simple, sans prétention militante ou missionnaire. Elle ne suppose ni la conservation d'une identité collective qu'évoque le mot d'insertion liée à l'approche multiculturelle, ni la perte d'une histoire individuelle par une assimilation contrainte de l'extérieur liée à l'approche monoculturelle.*

Cette démarche d'intégration des différences a partie liée avec les changements démographiques et les politiques de nationalisation des postes, les pressions des gouvernements qui amènent les entreprises à nommer aux postes clefs des individus d'origines diverses capables de communiquer avec des clients étrangers. Elle est aussi liée à la présence croissante des entreprises sur le marché mondial, qui a créé un important besoin de main-d'œuvre qualifiée, capable d'évoluer au sein des cultures différentes des pays d'accueil. *Alors que la reconnaissance de diversités a longtemps pris la forme de la définition de défaillances liées aux cultures, au genre, à l'orientation sexuelle, aux handicaps... nous définissons le management interculturel comme une approche managériale dont les politiques et les pratiques se structurent autour de la reconnaissance mutuelle entre acteurs de cultures (nationales, régionales ou professionnelles) différentes, reliées par un processus régulier d'interactions et d'échanges, et animées par un*

esprit d'équipe caractérisé par le respect, l'apprentissage et l'enrichissement mutuels autour d'un projet comme d'objectifs constamment partagés et révisés.

Pouvez-vous revenir sur la performance des équipes diversifiées et les exigences du management interculturel ?

La diversité des cultures et des modèles de management ne peut pas être valorisée n'importe quand, n'importe comment. Vis-à-vis des équipes traditionnelles dont les membres partagent au moins les cultures nationales et professionnelles, les équipes diversifiées ou multiculturelles sont sans aucun doute durablement beaucoup plus efficaces dans les domaines de la recherche et de l'innovation plutôt que dans les tâches répétitives. Elles sont bien plus riches et prospères au démarrage des projets plutôt que dans leur finalisation, car ces phases de l'action en appellent respectivement à la production d'idées différentes et multiples dans un cas, et à la convergence des efforts dans l'autre.

Afin que ses membres puissent donner le meilleur d'eux-mêmes, l'équipe multiculturelle a besoin d'un temps un peu plus long pour créer un esprit collectif. Si celui-ci passe par la clarté du projet et sa compréhension par tous, par des méthodes également claires et acceptées, le développement de l'esprit d'équipe avec des personnes issues de cultures différentes suppose du temps pendant lequel celles-ci se découvrent ou se révèlent les unes aux autres, apprécient et reconnaissent les talents de chacun, mais aussi un cadre propice pour qu'elles produisent des règles partagées de fonctionnement et d'action collective. Outre l'exigence de la reconnaissance de leurs identités culturelles et professionnelles, la mise en place des possibilités d'expression et de valorisation de leurs apports spécifiques, l'animation de telles équipes suppose beaucoup d'ouverture, de souplesse et de flexibilité, de la part de leur manager. En effet, au même titre que les différents membres de son équipe, ceux-ci ne peuvent durablement ni agir masqués ni s'inspirer de leur seule culture. Constamment passés au crible des attentes, des modes de raisonnement et des critères de légitimité des différents membres de leur équipe, leur style et leur comportements sont souvent interpellés, déstabilisés voire

remis en cause par leurs réactions quelquefois inattendues, par leurs questions ou leurs attitudes au travail quelquefois « bizarres à leurs yeux »...

Même si cela n'est pas toujours ouvertement exprimé par tous leurs membres, les équipes multiculturelles – notamment celles composées de spécialistes – rejettent souvent toutes les solutions préfabriquées, les décisions peu claires et sur lesquelles ils n'ont pas été consultés, les mesures qui visent à standardiser leurs réponses ou leurs comportements. L'expérience de plusieurs centaines d'entreprises dans ou avec lesquelles nous avons pu travailler sur ce sujet montre qu'aucune expérience ne fait recette au point d'être transposable partout dans le monde ou dans toutes les entreprises.

Ces développements nous amènent à conclure que toute démarche interculturelle repose sur la reconnaissance de l'autre. A son époque, TOCQUEVILLE montra déjà que, dans toute société, chacun aspire à la reconnaissance de sa dignité, et il jugeait les normes et les institutions à cette aune¹⁵⁶. Dans son acception la plus courante, la reconnaissance peut être considérée comme une action de repérage, à l'image d'une patrouille qui part en reconnaissance de terrain avant de s'engager dans l'action. Cela est naturellement sur un autre registre que le fait de reconnaître une école ou les diplômes qu'elle délivre à ses étudiants, c'est-à-dire attester que ces diplômes correspondent aux critères admis par l'autorité qui reconnaît ainsi la qualité de l'enseignement et des professeurs de cette école. Ces deux formes de reconnaissance demeurent néanmoins muettes sur les personnes concernées, car reconnaître quelqu'un comme individu, c'est accepter que les valeurs qui fondent son existence ont autant d'importance pour lui que les nôtres en ont pour nous. Ainsi en est-il du management interculturel des équipes dont le postulat de fond consiste à considérer que tous les membres de l'équipe ont droit à être reconnus dans leurs identités et leurs apports spécifiques. Ces développements conduisent également à souligner combien la construction des identités dans des équipes diversifiées n'est pas seulement « sociale ». Elle est aussi « morale », c'est-à-dire qu'elle se fonde à travers la recherche constante d'une intégrité qui est épreuve de la dignité. Les individus ne se

¹⁵⁶ TOCQUEVILLE A. de, *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, 1986.

rencontrent pas simplement au travers d'une relation de pure domination ou de subordination, « mais aussi au travers d'un conflit relatif aux contenus et aux objectifs qu'abrite le système d'orientation des conduites que l'on appelle la culture »¹⁵⁷.

¹⁵⁷ BASTENIER A., *Qu'est-ce qu'une société ethnique ?*, PUF, 2004, p.36.

-III-

Reconnaissance des identités au travail

*« Il n'y a de la civilité donc que parce que je fais l'épreuve de l'étrange et de l'étranger, que je fais face aux visages des gueux et des sans-papiers, de tous ceux dont le temps est discontinu et dont les paroles sont orphelines »
(M. ELBAZ)¹⁵⁸.*

¹⁵⁸ ELBAZ M., « Mondialité, politiques de l'identité et citoyenneté », *Multitudes*, n° 6, Septembre 2001, p.107.

Définir ensemble ce qui est « juste »

Audrey Trotereau¹⁵⁹ : *En entreprise, avec des partenaires étrangers, se pose la question de s'entendre sur qui dit le « juste » et qui s'attache ensuite à le faire respecter. C'est la question des valeurs communes, des critères et des capacités d'arbitrage qui est en jeu dans toute décision d'évaluation d'une performance, de recrutement ou de formation.*

Evalde Mutabazi et Philippe Pierre : La recherche d'un management interculturel porte en elle la recherche d'une grammaire stable de correspondances, sinon d'universaux, du moins de champs d'équivalence quand il s'agit de s'organiser pour produire, sanctionner les actes délictueux, récompenser les bonnes conduites touchant à l'efficience, qualifier de juste une décision en référence à l'égalité.

*La visée idéale du management interculturel consiste toujours, selon nous, à cerner une tension insurmontable entre grandeurs incompatibles. Or, constatons que ce qui a ravagé le siècle dernier en Europe est la réduction du monde humain à l'affrontement de deux volontés, et ce qui a si souvent manqué, c'est l'introduction d'un tiers fort, d'un arbitre neutre pourvu d'une incontestable autorité. La sociologie de l'entreprise elle-même a plus traité de l'affrontement, de toutes ces situations où l'important est de coincer l'autre, que de l'accord entre parties se découvrant différentes, « étrangères ». Les sociologues ont surtout considéré les luttes entre groupes sociaux comme des affrontements symboliques visant à imposer à l'ensemble de la société sa vision du monde en vue d'améliorer sa place dans la société. Admettant que les individus ont un droit à faire reconnaître la dignité de ce qui les rend différents les uns des autres, A. CAILLE parle de *reconnaissance post-moderne* en constatant que les demandes de reconnaissance de nos contemporains sont d'une autre nature qu'une valeur objectivable (le temps du travail socialement dépensé). On était soi autrefois en faisant entrer l'universel en soi. Aujourd'hui, on devient soi-même, c'est-à-dire que l'on s'approprie subjectivement, en en*

¹⁵⁹ Journaliste et Responsable de Rédaction de la Revue *Business Digest*.

éprouvant la croyance, l'objectivité de son classement social. Les différences ont une valeur qui permet d'octroyer des droits et de faire naître des devoirs. Nous avons toujours été marqués, dans nos travaux d'enquêtes sur le terrain des entreprises, par la somme d'énergie que les gens dépensent au quotidien pour devenir des éléments de comparaison sociale, pour chercher cette approbation sociale de leurs collègues. Il y a l'individu que je suis, fabriqué par la nature qui peut être défini de façon physiologique. Et puis il y a la personne que je suis et dont je me raconte en permanence l'histoire, mon histoire de vie, fruit de ma rencontre avec les autres. *En tant qu'individu, on peut me catégoriser, me classer. C'est moins aisé en tant que personne.* « Je suis née pauvre. Je suis née femme. Je suis née noire. Et je suis née musulmane » constate S. OTOKORE. Et, ajoute-t-elle, « je ne sais pas dans quel ordre je dois classer ces propositions. Mais sur elles, parfois contre elles aussi, j'ai bâti ma vie »¹⁶⁰.

A vous entendre, la question de fond pour les entreprises consiste donc à savoir comment amener leurs membres à reconnaître leurs différences, à les investir et les valoriser ensemble au travail en étant respectueux les uns des autres et capables de fertiliser leurs apports mutuels ?

L'approche interculturelle que nous défendons s'appuie sur l'ouverture et la compréhension du système de croyances, de valeurs et de règles intériorisées par les individus, et à partir duquel ils se font leur évaluation spécifique de ce qui est bon ou mauvais, noble ou vil, honnête ou crapuleux. Aussi, le point de départ de toute lutte véritable contre les discriminations devrait être la compréhension des sentiments (de mépris ou d'humiliation, de déni de reconnaissance ou, au contraire, de mise en valeur de sa différence) éprouvés par les membres de groupes ou communautés discriminés. C'est faute de ce préalable que certaines revendications – pourtant légitimes aux yeux d'un groupe A –, apparaissent injustifiées ou sont souvent injustement rejetées par le groupe B, en interaction avec le premier groupe. De même, tout conflit multiculturel peut être envisagé d'abord et avant

¹⁶⁰ OTOKORE S., *Safia, un conte de fée républicain*, R. Laffont, 2005.

tout comme un « conflit de sentiments » éprouvés par ceux qui considèrent que les valeurs ou les croyances morales au cœur de leurs cultures (nationales ou professionnelles...) sont bafouées. Ainsi que nous l'avons récemment vu dans les débats autour des caricatures de Mahomet, cela se vérifie d'autant qu'il s'agit de croyances profondes, invisibles et quasi impossibles à faire évoluer de l'extérieur, notamment par ceux qui défendent – en toute honnêteté et légitimité – leurs propres valeurs. *Au fond, la plupart des conflits multiculturels, y compris ceux qui concernent la redistribution des ressources ou le partage de richesses, en appellent largement à une dimension normative.*

Face à ces éléments, il est clair que, sans être antinomiques, les politiques de gestion de la diversité et le management interculturel ne visent pas exactement le même projet.

Dans le premier cas, on lutte pour la non-discrimination et pour l'égalité devant la redistribution (des postes, des richesses...), alors que dans le second, la reconnaissance des identités est au cœur des enjeux relationnels ou des difficultés rencontrées par les membres de « cultures différentes » au sein des entreprises multiculturelles. Dans le premier mouvement – *celui de la redistribution* – on cherche à réaliser concrètement, au travers de mesures législatives ou de règlements spécifiques, l'égalité des droits ou des statuts par exemple, par le truchement de mesures correctives, généralement élaborées « en haut ». Dans le second mouvement – *celui de la reconnaissance* – il s'agit de prendre en compte, pour les dépasser, des identités de sujets qui, pour s'épanouir et contribuer pleinement au projet commun, se reconnaissent avec d'autres sur la base de valeurs partagées, pas nécessairement avec tous mais avec une partie des membres de l'entreprise ou la société considérée.

Bien qu'elle s'exprime quelquefois au travers de manifestations collectives (professionnelles ou syndicales, catégorielles ou associatives), la revendication de la reconnaissance est profondément l'expression d'un « je singulier », par lequel chaque individu cherche, en réalité, à se faire reconnaître comme unique parmi d'autres, moins comme égal aux autres, que comme semblable à eux dans leurs différences. Ainsi, dans nos entreprises, en dehors des grèves souvent ani-

mées par un leader, on constate aujourd'hui moins de luttes collectives pour la reconnaissance que de mouvements intérieurs, plus d'amertumes déchirantes ou de souffrances étouffées que de révoltes collectives spontanées ; alors que celles-ci sont, d'un point de vue sociologique, souvent liées « à la dévalorisation sociale des formes de réalisation de soi » dans notre société¹⁶¹.

Face à ces phénomènes de société, pratiquer le management interculturel, c'est d'abord s'attacher à explorer les structures cognitives dont disposent les personnes pour entrer en relation, construire des équipes ou des réseaux qui leur permettent de fonctionner efficacement ensemble autour d'un projet ou d'un objectif partagé. D'où l'épineuse question de la confiance ou de la défiance face aux partenaires de travail que l'on connaît mal en contextes multiculturels. *Dans ces contextes, deux types de frustrations de groupes stigmatisés peuvent être observés : la privation des droits universels (et notamment économiques) mais aussi de l'égalité de statut de traitement qui génère le sentiment d'inégalité de reconnaissance de sa différence.* On peut dire, de ce fait, que le paradigme de la redistribution s'enracine dans l'ordre économique alors que celui de la reconnaissance, celui d'un management interculturel, est coextensif à la culture. C'est sur les phénomènes liés à celui-ci que le management interculturel apporte l'éclairage nécessaire pour mettre en œuvre des pratiques transformatrices de la diversité en facteur de progrès pour les entreprises mais aussi pour leurs membres. Celle-ci étant par définition et en dernier ressort un sentiment intrinsèque, la reconnaissance est l'affaire des individus qui « l'accordent et la reçoivent », et non pas l'affaire de systèmes réglementaires imposés de l'extérieur par le législateur. Rappelons-le, personne ne peut nous forcer à devenir amis !

Alors qu'il s'agit de « gérer » des différences culturelles déjà présentes dans le cas d'un management interculturel, les entreprises doivent d'abord parvenir à « gérer » des sociabilités différentes et un réel accès à l'entreprise dans le cas de la gestion de la diversité. *Il y aurait d'une part le « faire ensemble » propre à un management interculturel et de l'autre, le « mettre ensemble », l'ensemble des mesures liées au recrutement, à l'intégration des politiques de diversité sans que la*

¹⁶¹ ION J., « La dignité, nouvel enjeu de mobilisation », *Sciences humaines*, juin 2006.

frontière soit étanche. L'enjeu de la gestion de la diversité est d'inviter à la table, de recruter et intégrer pour avoir des compétences à un instant t tandis que celui du management interculturel est de les maintenir à $t + 1$, de développer la capacité, et notamment de l'encadrement intermédiaire, à savoir travailler avec des gens qui ne vous ressemblent pas !

Si toute bonne pratique interculturelle commence par comprendre les différences avant de poser le cadre favorable au dialogue et au développement des espaces transitionnels, il ne faut pas oublier qu'elle fonctionne sur un mode démocratique, celui de la confrontation positive des représentations. La diversité des sens qu'elle fait émerger permet ensuite d'inventer ensemble des usages et des règles sur lesquels les salariés pourront s'appuyer pour coexister et coopérer dans l'entreprise. Au-delà de ce qu'elles donnent à voir aujourd'hui en France, les politiques de diversité nous amènent à distinguer deux versants de la reconnaissance en entreprise. L'un « objectif » pour reprendre l'expression de C. LAZZERI et A. CAILLE, qui concernerait les propriétés qui peuvent faire l'objet d'une reconnaissance et servir de variables focales, et l'autre « subjectif », qui consisterait « à savoir ce que les hommes désirent voir reconnu »¹⁶². Les politiques de diversité traitent du premier pôle, un management interculturel davantage du second, car si l'homme désire être reconnu, que désire-t-il voir être reconnu en lui : son apport, son désir, sa beauté, son utilité, ses croyances ?

Afin de prendre en compte ces différentes attentes possibles, ce qui manque souvent dans les entreprises en France, c'est la valorisation par de « grands frères », par des passeurs ou des interfaces expérimentés, vivant eux-mêmes leur acculturation dans différents univers culturels (comme celui d'une promotion soudaine, d'un changement de métier, d'une mobilité internationale) et mettant leurs compétences au service des autres, et en particulier des plus jeunes.

¹⁶² LAZZERI A. et CAILLE A., « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.88.

Effectivement. Ce que nos sociétés et nos entreprises ont d'abord à vaincre, c'est probablement la « solitude culturelle » des individus. Une personne est culturellement seule lorsqu'elle sent dans sa profonde intimité, que les autres s'arrêtent à son apparence. C'est aussi en cela que l'horizon d'un management interculturel enrichit fortement les politiques de gestion de la diversité. Défendre l'approche interculturelle, c'est promouvoir le management dans l'entreprise dans une perspective d'organisation apprenante, de mémoire et de transmission aux plus jeunes.

Les défenseurs d'un management interculturel veulent faire l'organisation de l'entreprise autour de la question de la reconnaissance active des différences et non des seules inégalités économiques ou inégalités d'accès. Ils se demandent comment passer du principe à l'action en matière de gestion de la diversité, comment passer de la sanction liée à la discrimination (au niveau de la loi) à la mise en valeur effective du terme de diversité (au niveau du management et des actes au quotidien) ? L'ensemble des discours en entreprise a tendance à glisser du *mode judiciaire* du blâme de la discrimination à un *mode épideictique* de la diversité¹⁶³. Mais qu'en est-il du *mode délibératif* qui consiste à élaborer les voies pour y parvenir et qui serait celui du management interculturel ? Ceci est à construire. « Une loi ne pourra jamais obliger un homme à m'aimer mais il est important qu'elle lui interdise de me lyncher » déclarait, avec raison, Martin Luther KING. Ceci est capital. Les entreprises ont maintenant à appréhender la conduite interculturelle du changement !

Pour un individu ou pour un peuple, être reconnu, c'est être reconnu en tant que femme ou homme et non pas être englobé – comme c'est souvent le cas aujourd'hui – dans un ensemble figé localisé qui ne laisserait aucune place à la personne. Lorsque l'on dépasse les stéréotypes au travers desquels on généralise à partir des expériences ou des contextes historiques, on accède à une approche réfléchie dans laquelle : être reconnu permet de se reconnaître. C'est-à-dire de s'accepter soi-même dans sa propre identité, débarrassée du poids des

¹⁶³ SEURRAT de la BOULAYE A., « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de "bonnes pratiques" en gestion de la diversité dans l'entreprise », Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV, 2005, p.29.

stéréotypes positifs ou négatifs. C'est ici que réside le puissant apport d'un management interculturel, c'est-à-dire sa forte capacité – comparativement au management classique – à associer les acteurs à la valorisation de leurs différences, par la confiance qu'on leur accorde et qui les autorise à exprimer le meilleur et le plus profond d'eux-mêmes, tout en étant capables de l'enrichir de l'apport des autres¹⁶⁴.

Une méthode d'approche des réalités interculturelles ?

Précisément, quelles règles donnez-vous à la compréhension des réalités interculturelles et comment explorer cette conduite du changement que vous appelez de vos vœux ? Evoquez-vous une méthode afin d'approcher les réalités interculturelles en entreprise ?

La pratique de la sociologie a de l'avenir ! Pourquoi ? Tout simplement parce que c'est une discipline qui permet de voir comment les structures et modèles de gestion sont construits *culturellement* sur la base de normes qui privilégient un groupe dominant et institutionnalisent la reproduction d'inégalités sociales et de hiérarchies justifiant l'exclusion. Elle permet de passer de « l'aval », des mesures correctives et compensatoires, à « l'amont » (la compréhension des causes tout au long d'un processus). En n'ayant pas peur d'utiliser les catégories de la philosophie politique comme nous le faisons dans cet entretien, la sociologie peut s'installer dans ce lieu fécond où s'entrecroisent le discursif, le social et le normatif. Elle conteste les pouvoirs illégitimes. Elle éclaire alors la recherche d'efficience de toute organisation qui vise à réduire les dysfonctionnements liés à une main-d'œuvre peu motivée et impliquée parce qu'elle a l'impression de ne pas être reconnue à sa juste valeur et utilisée au mieux de ses compétences.

¹⁶⁴ DELANGE N. et PIERRE P., « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », *Esprit critique*, été 2004.

La question de la méthode et de l'accès aux réalités interculturelles est essentielle, et la sociologie aide, mais comment mesurer la part d'inattendu portée par les situations multiculturelles ? Trop peu d'outils existent alors que, comme le souligne M. BOSCHE, le réel de l'interculturel correspond toujours à une situation particulière, peu prévisible. La fluidité et les occurrences créatives en constituent en effet les caractéristiques essentielles quand les membres se connaissent peu, appartiennent à des milieux sociaux, professionnels ou nationaux différents. Les outils en appelant à un ordre rigide des cultures s'appliquent à la description de caractéristiques culturelles, même de structures, statiques ou fermées sur elles-mêmes, non au processus de communication et d'échange social qui a la capacité de modifier le comportement des acteurs ainsi que les référentiels qu'ils mettent en œuvre¹⁶⁵. C'est bien ce que révèlent, pour nous, les recherches sur le management interculturel.

Pour revenir à l'exemple des politiques de diversité, celles-ci se réfèrent et s'appuient souvent sur la norme du groupe majoritaire, d'où le risque de ne mesurer que le vague résultat d'une culture d'entreprise supposée globale et oublier les micro-cultures qui la vivifient. Pour éviter cet écueil, il y a un travail nécessaire d'élucidation et de dévoilement lorsque l'on s'engage dans une démarche d'audits diversité : sensibiliser les publics ciblés (candidats, salariés de l'entreprise) à l'introduction ou pas, et pourquoi, de variables ethno-raciales dans les outils d'analyse de la diversité, obtenir un consensus sur les catégories proposées dans une démarche d'autodéfinition, sécuriser le cadre juridique de la démarche, mettre en place les indicateurs d'évaluation des politiques de diversité...

En effet, *la rencontre interculturelle n'est ni réellement mesurable, ni reproductible. Elle échappe aux catégories classiques de la*

¹⁶⁵ Pour M. BOSCHE, « l'interculturalité peut (ou doit) être comprise comme échange, on peut même écrire : comme échange social. L'échange porte sur des contenus, c'est le premier niveau, ou niveau dénotatif. Il porte aussi sur la nature même des associations que les acteurs font entre ces contenus et leur signification. Un processus d'influence individuelle sur les significations se produit, voire un processus de métamorphose des représentations individuelles. C'est la qualité particulière de l'interaction, qualité largement imprévisible, qui détermine celle de la transformation que connaissent les représentations propres à chaque acteur » (*Management interculturel*, Nathan, 1993).

recherche en sciences sociales. Cette interaction ne peut être comprise au moyen de logiques binaires d'affrontement ou de complémentarité simple car des tiers sont présents et s'affirment. Il est frappant, par exemple, de penser à ces jeunes Français qui lèvent les soirs de match le drapeau algérien et en même temps, clament leur amour du maillot de l'équipe de France et de ses joueurs dans lesquels ils se reconnaissent. Le patriotisme est-il devenu pour eux non exclusif ?

Il y a intérêt à mêler cadre de l'interaction et recueil de signes de nature culturelle. Même si ceux-ci ne peuvent épuiser le sens donné par les acteurs. Ils offrent seulement un contour intelligible par classement, regroupement, comme un « ciel en surplomb ». Ils constituent pour l'observateur la base de généralisations et d'interprétations en termes de ressemblances et de différences, de stéréotypes. La différence culturelle est toujours le fait d'un observateur. La vraie connaissance est par interprétation et même, pourrait-on dire, par imprégnation dans le temps long de l'observation attentive. Le ruban de MOEBIUS illustre fort bien cette idée d'une identité non immédiatement dicible. L'extérieur devient l'intérieur et inversement.

Selon le pays, la culture apparaît comme le script d'un film dont le contenu peut beaucoup varier. Généralement, les têtes de chapitre sont les mêmes, mais le sens de leurs contenus peut varier énormément d'une culture à l'autre¹⁶⁶. Penser en termes de culture nationale seulement, en termes de subcultures de nature ethnique seulement, c'est penser en termes de généralisations, sujettes à l'ethnocentrisme.

Pour saisir une réalité interculturelle, il faudrait donc que l'analyse microsociologique des phénomènes d'intériorisation culturelle s'accompagne, en arrière-plan, comme pour l'éclairer, d'une compréhension macrosociologique de leurs aspects structurels ?

Parfaitement. D. DESJEUX a raison de souligner que « la culture est à la fois une structure et une dynamique ». C'est ce qui rend son appréhension si difficile. « Comme structure, elle comprend des élé-

¹⁶⁶ BADDELEY A., *La mémoire humaine. Théorie et pratique*, Presses Universitaires de Grenoble, 1999.

ments stables qui peuvent donner l'impression d'une essence alors que cette stabilité relève surtout de la longue durée historique »¹⁶⁷. « La question des échelles permet de résoudre une partie des difficultés liées à l'observation de la culture : ce qui est observé à l'échelle macro-sociale et qui permet de repérer les régularités d'une culture, disparaît à l'échelle micro-sociale où les diversités culturelles et comportementales dominent. Les deux sont vrais en même temps et c'est cela qui est troublant, voire difficile à accepter, mais qui pourtant permet de mieux comprendre la portée et les limites de chaque approche culturelle »¹⁶⁸. G. HOFSTEDE, dans ses travaux, s'appuie sur une intéressante métaphore de l'arbre et de la forêt. Il partage l'étude en organisation des relations interculturelles entre une approche ethnographique vouée à étudier chaque culture (chaque arbre) de manière approfondie, et une approche faisant usage d'échelles d'attitudes, apte à situer l'ensemble des cultures (la forêt, prise dans son ensemble) les unes par rapport aux autres. Sur le plan scientifique, G. HOFSTEDE oppose ainsi les approches idiographiques qui considèrent chaque cas dans ses propres catégories et les approches nomothétiques qui comparent les divers cas à partir de repères communs¹⁶⁹.

Faire le pari d'une compréhension interculturelle, c'est chercher à recourir à un apprentissage des situations, c'est-à-dire la modification de ses représentations culturelles, selon les moments et les contextes. Sortir de l'allant de soi, de l'évidence, et entrer dans le questionnement. Ainsi, une partie des dirigeants, de façon délibérée ou inconsciente, n'arrive pas à imaginer un Arabe, un Maghrébin, un Asiatique ou un Noir en position de diriger. Il y a du travail à faire pour faire évoluer les mentalités dans de nombreux pays. Car tout observateur élabore des représentations qui sont aussi stéréotypées que celles que des acteurs qu'il observe. *Il n'y a pas de réel observable de l'interculturel mais une élaboration par intersubjectivité. Il y a à fon-*

¹⁶⁷ DESJEUX D., « Les échelles d'observation de la culture », *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p.88.

¹⁶⁸ DESJEUX D., « Les échelles d'observation de la culture », *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p.88.

¹⁶⁹ BENNETT M. J. et BENNETT J. M., « Between Etic and Emic. Intercultural Empathy and Sympathy », *Congrès du SIETAR*, Poitiers, 1997.

der une tradition du tiers présent et non du laissé pour compte, à retrouver la sagesse du voyageur.

Et tout voyageur court le risque d'être un étranger...

Oui. Etre étranger, immigrer, voyager longuement, revient à vous faire passer par les trois étapes du fait d'être étranger aux autres, étranger à soi et au fait de devenir un autre que soi. Lorsque l'on est étranger, immigré, voyageur, tout est pluriel : double ou triple culture, double ou triple nationalité, pluralité des formes langagières au bureau, à la maison, de retour au pays quand il existe... Un autre s'insinue en nous sans que, bien souvent, nous n'en ayons conscience.

La rencontre entre cet étranger voyageur et le milieu d'accueil n'est pas entièrement déterminée par des contingences culturelles prévisibles. Les acteurs la fondent et ceux-ci sont, pour une part, imprévisibles. Si les scripts ont été appris de façon implicite par simple répétition, comme des structures de représentation apprises et stockées en mémoire, sans effort attentionnel, toute situation interculturelle oblige à sortir du cadre et de la répétition !

Appréhender cette diversité des situations interculturelles, c'est donc penser des paradoxes...

Prenons-en un ! Le paradoxe exprimé par C. LEVI-STRAUSS qui invite à penser que si la richesse de l'humanité réside exclusivement dans la multiplicité de ses modes d'existence, alors la mutuelle hostilité des cultures est non seulement normale mais indispensable en un premier temps¹⁷⁰ !

Des droits aux devoirs

Prétendre exercer un droit égal pour tous à l'estime sociale, n'est-ce pas réduire l'idée même de reconnaissance ? Autrement dit, on peut se demander comment passer, dans les entreprises,

¹⁷⁰ LEVI-STRAUSS C., *Race et histoire. Race et culture*, A. Michel, 2002.

des reconnaissances plutôt en termes de droits (politiques de gestion de la diversité) à la constitution des relations d'estime en termes de devoirs réciproquement assumés (management inter-culturel) par les membres des équipes multiculturelles, les uns vis-à-vis des autres ?

Les politiques de gestion de la diversité invitent à reconnaître le droit d'être différent. La volonté générale, pas plus en entreprise qu'au sein de la société globale, n'est pas l'affaire de l'unanimité mais bel et bien celle de l'intérêt commun qui unit la majorité des voix. Le lien social y est fait d'obligations ou de dettes réciproques. Il ne peut être instauré seulement entre l'individu et lui-même. A juste titre, V. DESCOMBES écrit que ce lien social ne s'élabore « ni entre l'individu empirique et lui-même (diathèse "objective"), ni entre l'individu empirique et l'individu normatif (diathèse "subjective"), mais seulement entre des individus empiriques distincts qui possèdent "l'esprit social" nécessaire »¹⁷¹. En ce sens, il n'est pas certain que les politiques de gestion de la diversité, qui connaissent un fort intérêt actuellement en France, montrent un chemin ou une « sortie de crise ». En effet, nous rejoignons S. HABER pour dire que « la reconnaissance, c'est d'abord ce qui passe au moment où j'utilise le langage autrement que pour seulement exercer une emprise ou une influence sur autrui : sans cette expérience de réciprocité par excellence, aucune interaction porteuse de reconnaissance mutuelle ne s'articulerait socialement ni ne s'inscrirait dans la vie »¹⁷². *La reconnaissance intersubjective n'est jamais acquise et exige d'être relancée par des mesures efficaces. C'est elle qui fait l'histoire des relations dans l'entreprise et ceci ne se décrète pas*¹⁷³.

¹⁷¹ DESCOMBES V., *Le complément de sujet*, Gallimard, 2004, p.348.

¹⁷² HABER S., « HEGEL vu depuis la reconnaissance », *Revue du MAUSS*, n°23, 2004, p.70.

¹⁷³ « C'est tout un programme de recherche en sociologie (quelles sont les attentes normatives associées aux différentes institutions et les réactions des individus à leur insatisfaction ? Les conditions d'émergence d'un sentiment d'injustice ? Les différentes répercussions pratiques d'un tel sentiment ?) et en psychologie sociale (quelles sont les conséquences sur l'identité personnelle des relations intersubjectives dévalorisantes ou disqualifiantes ? Quels sont les modes du rapport à soi qui résultent de l'absence de support

Sur le plan de la philosophie politique, P. RICOEUR appelle « multiculturalisme » les demandes de respect égal venant de cultures effectivement développées à l'intérieur d'un même cadre institutionnel¹⁷⁴. La revendication porte sur l'identité et sur l'égalité d'estime portée aux groupes avec, comme constante, l'intériorisation d'une image que les victimes estiment dépréciative, voire avilissante. C'est collectivement, écrit P. RICOEUR, que l'on réclame une « reconnaissance singularisante », combinant ainsi l'individualisme avec l'effondrement des hiérarchies sociales qui ont placé l'honneur au sommet des valeurs d'estime ainsi que son corollaire, la revendication égalitaire¹⁷⁵. Il faut, pour lui, relier multiculturalisme et expérience de la dévalorisation, du déni. Ceci vaut pour l'entreprise qui est volontiers un lieu où les individus cumulent les vexations.

Comment, à cet égard, ne pas observer aujourd'hui que de plus en plus de salariés se sentent humiliés dans la sphère du droit, ont le sentiment que leur contribution est peu reconnue dans la sphère de la production et, donnant trop de temps à leur entreprise, ont l'impression d'être malheureux dans la sphère de l'intimité, siège de tous les rapports amicaux, amoureux et familiaux¹⁷⁶ ?

A ce titre, E. RENAULT fait état d'un nouveau type de déni de reconnaissance propre à nos sociétés, qu'il nomme reconnaissance fragmentée ou insatisfaisante, très opérant aussi en entreprise. « Ce n'est pas seulement que l'individu ne parvient pas à faire reconnaître la manière dont il interprète les rôles qu'il endosse » écrit-il, que l'individu vit la méconnaissance de ses rôles, « mais c'est que ces différents rôles se superposent en lui sans qu'il puisse procéder à l'unification personnelle qui lui donnerait le sentiment d'être reconnu

social ?) qui est ouvert par la théorie de la reconnaissance », écrit E. RENAULT (« La reconnaissance au cœur du social », *Sciences Humaines*, Juin 2006, p.34).

¹⁷⁴ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004, p.311.

¹⁷⁵ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004, p.312.

¹⁷⁶ HONNETH A., *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, 2000.

à travers eux »¹⁷⁷. *Ce serait le temps des identifications fortes mais incompatibles. Le temps des identités culturelles.* Le temps d'un individu pluriel, écartelé souvent, qui rappelle combien la spécificité individuelle et son exacerbation sont devenues dans notre société, depuis la Renaissance, les bases de l'affirmation d'une identité distinctive. A Florence, rappelle G. SIMMEL, chacun voulait porter des vêtements d'une façon qui n'appartînt qu'à lui, affichant « *la valeur de l'être unique* »¹⁷⁸. Il en est certainement de même aujourd'hui sans que la majorité des individus puissent le faire, ainsi que l'ont montré, dans certaines de nos banlieues, les émeutes d'octobre et de novembre 1995.

Souvent, les individus ne cherchent la reconnaissance « officielle », publique, sociale de leur particularité culturelle qu'à partir du moment où ils n'ont pas l'occasion de la vivre en famille ou dans le milieu restreint de leurs compatriotes, de leurs pairs ou de leurs frères. *Plus qu'une question d'ethnicité « totale », où le coût de la loyauté ethnique est fort, s'exerce partout, il s'agit ici selon nous, dans les entreprises que nous observons, d'une ethnicité « symbolique ».* La société nationale toute entière opère ce tournant aujourd'hui alors que l'importance de la colonisation a produit en France la difficulté de penser le rapport à l'autre, à l'autre différent, à l'autre hors de ses frontières, autrement qu'à travers un rapport de force entre dominants et dominés.

Les limites de toute politique de diversité apparaissent-elles quand les salariés ont formellement les mêmes droits que les autres alors qu'ils n'ont concrètement pas les conditions pour faire usage de ces droits ?

Oui. On peut distinguer, dans le domaine des pratiques de gestion des ressources humaines, comme le fait A. HONNETH dans un autre contexte d'études, un sentiment de respect de soi, qui en appelle à

¹⁷⁷ RENAULT E., « Reconnaissance, institutions injustice », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.193.

¹⁷⁸ SIMMEL G., *Philosophie de la modernité. La femme, la ville, l'individualisme*, Payot, 1989, p.294.

l'égalité et un sentiment d'estime de soi qui renvoie au fait de se sentir considéré comme utile à la collectivité, en lui apportant sa contribution.

C'est parce que tout le monde devient de plus en plus « un peu étranger » en entreprise que le problème de l'exercice du pouvoir y soulève le problème de l'identité.

Dans l'entreprise mondialisée, dans celle qui cherche à créer des équipes plurinationales efficaces, tout le monde possède un savoir et beaucoup veulent voir leur identité, leurs lieux de mémoire, le monde de leurs aïeux, respectés. Le tout c'est de mettre ce savoir ensemble et ces enracinements en valeur. Autrefois, l'Autre était une réalité ethnologique et lointaine. Aujourd'hui, il est une réalité sociologique et pressante avec laquelle il faut interagir¹⁷⁹ sans que les dirigeants soient habitués à parler de discrimination, de diversité ou encore de racisme¹⁸⁰. *Ce qui est nouveau, c'est que les entreprises ont à intégrer l'immigré de l'extérieur mais aussi le fils de l'immigré de l'intérieur, qui apparaissent aux personnes racistes comme une seule et même figure voire, pour certains, une seule et même menace. Un stigmatisme « d'extranéité » vient justifier la sommation permanente qui est faite à ces femmes et à ces hommes de prouver toujours leur « intégration ».*

Traditionnellement, l'entreprise s'est, en effet, affirmée, nous l'avons dit, comme un univers rationnel construit autour des notions d'objectifs, de compétence et de salariat, de spécialisation des métiers et fonctions... V. DE RUDDER, M. TRIPIER et F. VOURC'H soulignent ce syllogisme que le racisme étant d'ordre irrationnel, il devrait être incompatible avec la vie en entreprise. « Si discriminations il y a, elles résultent soit de critères légaux, soit des conditions objectives de recrutement ou d'emploi des personnes, et reposent donc sur des différentiels de qualification, de compréhension, de mobilité, d'aptitudes physiques... »¹⁸¹. L'habitude est peu prise de se centrer sur les proces-

¹⁷⁹ WOLTON D., *L'autre mondialisation*, Flammarion, 2003, p.10.

¹⁸⁰ LOCHAK D., « Discrimination against Foreigners under French Law », in D. L. HOROWITZ and G. NOIRIEL, *Immigrants in two Democracies: French and American Experience*, New York University Press, 1992.

¹⁸¹ DE RUDDER V., M. TRIPIER et F. VOURC'H, « La prévention du racisme dans l'entreprise en France », Rapport d'étude pour l'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, n° 102, 1991, p.40.

sus dynamiques à l'œuvre quand on discrimine ou que l'on fait preuve de racisme au travail. Soit que les victimes se taisent et redoutent la lutte juridique, que les relais syndicaux ou antiracistes ne sont pas toujours présents ni en mesure de défendre les victimes ou que le choix des méthodes soit complexe¹⁸².

A la racine du déni en entreprise, il y a bien l'idée toute simple et que nous devons combattre : le racisme est irrationnel, contre-productif, et ne semble pas pouvoir s'y développer.

En quoi les politiques de gestion de la diversité comme celles d'un management interculturel, conduisent-elles à affronter la question du racisme ?

Etre raciste, c'est croire que le jugement d'une personne repose sur son appartenance à une communauté, à un groupe plutôt qu'à ses qualités propres, uniques et différentes des autres personnes. Etre raciste revient toujours à attribuer une nature inaltérable et similaire à tous les membres d'un groupe au moyen d'un petit nombre de traits, d'opinions et d'attitudes. Etre raciste, c'est enfermer quelqu'un dans un filet et le laisser dedans en sacralisant la permanence des traits souvent négatifs qui lui sont associés. Et le danger arrive toujours quand la différence se fait identité. « Le rejet de quelqu'un à partir d'une de ses caractéristiques et la réduction de celui-ci à cette caractéristique, voilà le racisme ! »¹⁸³. La seule supériorité de celui qui n'est pas raciste consiste peut-être alors à comprendre le racisme de l'autre alors que, comme le souligne D. SIBONY, « celui qui est raciste ne le comprendra jamais »¹⁸⁴.

En France, on craint souvent de parler de discriminations raciales car on ne veut pas faire croire que les races existent bel et bien. « Destiné à mesurer et analyser le processus d'intégration afin de

¹⁸² DE RUDDER V., M. TRIPIER et F. VOURC'H, « La prévention du racisme dans l'entreprise en France », Rapport d'étude pour l'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, n° 102, 1991, p.46.

¹⁸³ CIFALI M. et B. MYFTIU B., *Dialogues et récits d'éducation sur la différence*, Les Paradigmes, 2006, p.81.

¹⁸⁴ CIFALI M. et B. MYFTIU B., *Dialogues et récits d'éducation sur la différence*, Les Paradigmes, 2006, p.80.

l'améliorer, le dispositif institutionnel français renonce à la fois à mesurer ce qui relèverait d'inégalités racialement constituées et à analyser ce qui procéderait de mécanismes de discrimination »¹⁸⁵, écrit E. FASSIN. Pour lui, le déni traduit la répudiation d'une absence d'intégration qui atteste de la qualité du contrat social fondant l'identité nationale. Les Français de bonne volonté, eux-mêmes, ont du mal à parler de race au travail et des différences de traitement entre les personnes en fonction de l'origine. Quand on parle de discriminations, elles ne sont pas raciales.

La diversité, masque de la domination ?

Etre égal, non pas en tant que semblable mais en tant que différent, dites-vous. Comme une volonté d'assumer le besoin d'égalité dans sa signification entière. Vous vous attachez aussi, dans vos travaux, à distinguer politiques de diversité et problème de l'éthique, que vous distinguez de la morale.

L'extension des politiques de diversité semble aller de pair en entreprise avec l'irruption relativement récente des obligations « éthiques ». Face à ce phénomène, il convient de se méfier de l'instauration d'un nouvel ordre moral sous couvert de la diversité et de sa prétendue bonne gestion. Aujourd'hui, un nombre croissant d'investisseurs privés ou institutionnels deviennent exigeants quant à la finalité éthique de leurs placements et demandent des comptes réguliers, des bilans sociaux et environnementaux notamment aux entreprises cotées sur le marché financier. Ainsi posent-ils – et souvent sans disposer eux-mêmes d'aucun élément de réponse – la question du choix d'un référentiel d'évaluation valable pour toutes les entreprises, de la collecte des informations, de leur agrégation et ensuite, de la communication des informations.

J. PALMADE souligne avec raison que depuis les années soixante-dix, avec la montée en force des notions d'éthique et de con-

¹⁸⁵ FASSIN D., « Nommer. Interpréter. Le sens commun de la question sociale », in FASSIN D. et FASSIN E., *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006, p.137.

fiance, on observe un « investissement de plus en plus important des entreprises, y compris des entreprises publiques, dans une politique de communication, politique dont la finalité est d'accompagner les réformes structurelles obligées par le marché, de les faire accepter en déplaçant le niveau structural (notamment celui des relations sociales de travail) sur le niveau culturel (au singulier) »¹⁸⁶. Au début des années quatre-vingt, en effet, la notion de citoyenneté d'entreprise avait fonctionné comme un « mirage linguistique » qui, en une expression, pouvait réconcilier deux univers et deux ordres bien distincts, à savoir l'ordre économique des intérêts particuliers et l'univers politique, espace de l'intérêt général¹⁸⁷. Prenons garde à ce que nous ne fassions face à *un nouveau mirage avec le nouvel impératif des politiques de diversité, qui pose sans cesse la question de la norme, du positivement correct ou conforme à une morale qui exige, dans nos sociétés, d'être ouvert, « gentil », peu offensif, respectueux, accueillant...* Or, la question de la différence et de sa gestion ne doit pas se réduire à son aspect mondain. Alors que la vulgate de la religion de la culture se constitue aujourd'hui, pour reprendre les termes d'A. FINKIELKRAUT¹⁸⁸, *une autre vulgate de la différence semble sacralisée, vénérée, hypostasiée.*

Comment ne pas voir, du reste, que le nouveau militantisme « identitaire » (féminisme, multiculturalisme...) est actuellement « monopolisé par les classes moyennes intellectuelles, ce qui a contribué à l'exclusion des classes populaires de l'espace public. Or, ce n'est pas la même chose que d'être un ouvrier noir ou un bourgeois noir (idem pour les femmes, les musulmans, etc.) »¹⁸⁹. Beaucoup de discours sur la gestion de la diversité visent ainsi, selon nous, à « dépolitiser » le regard sur l'entreprise pour l'inscrire dans une logique « humanitariste » qui minimise les rapports cachés de domination.

¹⁸⁶ PALMADE J., « Communication managériale et désaffiliation », *Quaderni*, numéro 53, Hiver 2003/2004, p.81.

¹⁸⁷ D'ALMEIDA N., *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996, p.56 cité par SEURRAT de la BOULAYE A., « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de "bonnes pratiques" en gestion de la diversité dans l'entreprise », *Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication* - Université de Paris IV, 2005, p.21.

¹⁸⁸ FINKIELKRAUT A., *La défaite de la pensée*, Gallimard, 1987, p.137.

¹⁸⁹ NOIRIEL G., *Racisme : la responsabilité des élites*, Textuel, 2007, p.35.

Plusieurs cabinets de conseil réputés disent vouloir refuser toute mission étiquetée « diversité » qui serait en contradiction avec leurs positions de lutte contre les discriminations, vouloir s'assurer du bon niveau de formation de leurs consultants sur la question des discriminations et leur apporter le soutien nécessaire dans l'ensemble des actions entreprises. Ils disent conseiller le client sur les critères de recrutement dans une logique exclusivement de « performance » et de compétences professionnelles et personnelles, proscrire toute requête lors des phases de sélection, toute mention dans les questionnaires ou même entretiens, pouvant engendrer une discrimination illégale. La position de ces experts nous amène à nous demander comment développer et promouvoir des positions « éthiques » en matière de non discrimination auprès de ses clients, des candidats, de la société civile en collaboration avec les associations de lutte contre les discriminations. Comment, comme le disent ces cabinets, soumettre ses pratiques à une analyse externe (audit, étude sociologique...) et rendre compte de toutes ses expérimentations en lien avec la lutte contre les discriminations, dans le recrutement, par exemple ?

En fait, *la propagation des politiques de gestion de la diversité amplifie, selon nous, le brouillage du clivage entre rôle de l'Etat et des entreprises*. Si, dans notre tradition républicaine française, les différences entre les gens s'expriment hors de la sphère publique, où se situe, aujourd'hui, l'espace de l'entreprise avec ces politiques de diversité ? Dans la sphère publique ou au dehors ? Par le passé, l'éthique protestante puis l'éthique progressiste ont fonctionné comme facteurs de mobilisation psychique et de soutien à la rationalisation capitaliste et leur efficacité tenait en grande partie au fait que leur origine et leurs finalités restaient extérieures à la sphère économique. Aujourd'hui, un relais puissant, sur le plan de l'organisation des valeurs, est fourni par les entreprises (privées) qui, réhabilitées depuis plus de vingt ans en France, se soucient souvent assez peu de « ré-encastrent » l'économie dans une sphère sociale qui la dépasse. *Avec la diversité, les entreprises veulent-elles prendre le relais des Etats dans la construction d'un lien social (marchand) universel après la perte du lustre colonial ?* M. AUGÉ a raison d'écrire : « Tout se passe au total comme si l'une des caractéristiques de notre époque était de réattribuer aux individus la responsabilité de créer les modes de relation à autrui suscep-

tibles de leur permettre de vivre, de combler solitairement le déficit symbolique qu'entraîne l'affaïssement des cosmologies intermédiaires et des médiations instituées. »¹⁹⁰

Alors que la société féodale se caractérisait par le fait d'être puissant avant d'être né, l'égalité des hommes est affirmée avec la Révolution. De l'entreprise, affaire de société¹⁹¹, nous passerions progressivement à *la société affaire d'entreprises*¹⁹², mais que se passe-t-il, dans nos sociétés contemporaines, quand les institutions productrices de valeurs sont également l'employeur des individus qui adoptent ce système de valeurs ? En clair, quand les entreprises acquièrent un poids grandissant comme foyer de production de valeurs et que les critères de succès ou d'échec dans la sphère économique apparaissent de moins en moins étrangers aux valeurs ? L'action morale, en effet, n'apparaît plus incompatible avec l'intérêt particulier et les argumentations en faveur de la diversité, du développement durable posent « l'idée selon laquelle l'accroissement de la moralité améliorerait la performance des organisations »¹⁹³.

Un positivisme éthique, autour de la défense de la diversité, ferait place à un positivisme taylorien¹⁹⁴. Mais comme nous le rappelle L. WITTGENSTEIN, il ne peut y avoir « d'éthique déclarative » et la finalité de l'entreprise ne peut être la morale. Si la recherche de la puissance a toujours été une des grandes activités humaines, cette recherche ne semble plus soutenue aujourd'hui par aucune transcendance et les systèmes économiques créent souvent des problèmes que la seule économie est aujourd'hui incapable de résoudre. Le dirigeant ou encore le directeur des ressources humaines, médiateurs obligés, sont face à cette obligation de « donner du sens » mais leur héritage leur semble de moins en moins être précédé d'aucun testament social.

¹⁹⁰ AUGÉ M., *Pour une anthropologie des mondes contemporains*, Aubier, 1994, p.88.

¹⁹¹ SAINSAULIEU R., *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1990.

¹⁹² D'ALMEIDA N., *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996.

¹⁹³ D'ALMEIDA N., *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996, p.199 cité par SEURRAT de la BOULAYE A., « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de "bonnes pratiques" en gestion de la diversité dans l'entreprise », Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV, 2005.

¹⁹⁴ MARTIN D., METZGER J.L. et PIERRE P., *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Editions du Seuil, 2003.

En arrière-fond, la mondialisation apparaît comme le premier système universel à ne pas être dirigé par un système d'idées mais par des institutions dont les décideurs ont peu de rapports avec ceux que leurs décisions affectent. J. SACKS souligne, à cet égard, « qu'il y a peu de chose en commun entre les élites extraterritoriales, pour lesquelles la distance physique ne signifie rien et le temps représente tout, et les autres, qui ont du temps en abondance (souvent à cause du chômage ou du travail à temps partiel) mais peu de liberté de mouvement »¹⁹⁵.

*Ce qu'il y a de frappant dans la société française et dans nos entreprises, ce ne sont pas tant les occurrences de l'altérité qui sont éliminées – nous n'avons peut-être jamais été plus loin dans l'exaltation des différences, et dans le raffinement de leur expression juridique – que le concept de l'Autre qui se voit privé de toute signification sociale, politique et même ontologique*¹⁹⁶. Notre société met constamment à l'examen et à la révision ses pratiques sociales à la lumière des informations nouvelles concernant ces pratiques mêmes et qui viennent de modèles économiques supposés plus performants, ce qui altère ainsi constitutivement leur caractère.

Lorsque nous avons affaire, en entreprise comme ailleurs, à une personne qui ne s'identifie qu'à une religion, avons-nous le droit de lui en récuser le droit ?

Notre réponse est oui. Simplement parce que nous ne nous réduisons pas à nos croyances, en vertu d'un principe de composition plurielle de l'individu sur lequel on ne peut transiger, en entreprise comme au dehors. C'est aussi une des significations-clés d'un management interculturel, qui est construction d'un accord. Pour des hommes pluriels, émerge, avec l'horizon d'un management interculturel, une éthique de l'honneur intermédiaire entre les croyances des uns et des autres.

¹⁹⁵ SACKS J., *La dignité de la différence*, Bayard Culture, 2002, p.59.

¹⁹⁶ JACQUARD A., *Inventer l'homme*, Editions Complexe, 1984.

Qu'est-ce qui fonde votre optimisme ?

Malheureusement, les choses ne sont ni simples ni engageantes ! Partout, un modèle de communication entrepreneurial, flattant les seules différences visibles, se « naturalise » comme une technologie de la gestion symbolique des rapports sociaux et se diffuse dans l'ensemble de la société comme « seul mode efficace de mise en relations »¹⁹⁷. A. MATTELART remarque, avec raison, que des organisations telles que Greenpeace ou Amnesty International n'hésitent plus à faire appel au savoir-faire des agences spécialisées en communication publicitaire et à « afficher » leurs différences ! A. CAILLE remarque que « c'est de plus en plus de l'Etat, du marché et des médias que nous recevons tous les dons, d'eux que nous attendons toute reconnaissance. Ce sont donc eux qui deviennent nos maîtres effectifs. C'est avec eux, mais contre eux aussi sans doute, qu'il faudra réinventer l'esprit de la démocratie et le sens de la commune humanité véritable »¹⁹⁸.

Face à ce nouveau contexte éthique qui s'offre aux salariés, l'emploi de la sociologie appelle à la lucidité. E. ENRIQUEZ rappelle que HEGEL disait qu'il fallait « être lacéré pour penser », fustigeant, en entreprise, la construction d'un imaginaire social trompeur et d'une maladie de l'idéalité. « Imaginaire leurrant en tant que l'organisation tente de prendre les sujets au piège de leurs désirs d'affirmation narcissique en se faisant fort de pouvoir y répondre, en tant également que l'entreprise va les assurer de ses capacités à les protéger de la possibilité de la brisure de leur identité. Maladie de l'idéalité en tant qu'elle demande aux individus non seulement de l'idéaliser et de s'identifier à elle mais de lui apporter leur amour et leur dévotion »¹⁹⁹. *Ce malaise prouve, selon nous, que la reconnaissance attendue dans le monde du travail est moins celle de l'identité que la reconnaissance de leur travail, de la qualité même du travail. La reconnaissance vraie de la contribution qu'ils apportent à la production, à la coopération*

¹⁹⁷ MATTELART A., *Histoire de l'utopie planétaire*, La Découverte, 2000, p.355.

¹⁹⁸ CAILLE A., « De la reconnaissance. Don, identité et estime de soi », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.27.

¹⁹⁹ ENRIQUEZ E., « Caractéristiques spécifiques de la pulsion de mort dans les sociétés contemporaines et les organisations modernes », *O&S*, vol. 10, n° 28, 2003, p.31.

d'autre part. La reconnaissance porte moins sur l'être que sur le faire.

Peur de l'autre, part de l'autre, apport de l'autre

Finalemment, pourquoi associez-vous aussi étroitement politiques de diversité et management interculturel, alors que les différences concernées entre acteurs (migrants, expatriés, ouvriers, cadres...) ne sont pas toutes de même nature ?

Politiques de diversité et management interculturel se rejoignent profondément autour de la question des différences, des effets de la mobilité sociale, professionnelle ou géographique sur le fonctionnement concret des entreprises, des processus par lesquels celles-ci pourraient mieux prendre en compte des identités en présence, leur permettre de s'exprimer, se révéler et se reconnaître les unes et les autres, coopérer et coproduire au sein des organisations de plus en plus multiculturelles et internationales à l'heure actuelle. Dans cette optique, comment ne pas rappeler que la traversée des espaces culturels au travers de mobilités professionnelles ou géographiques est aussi la traversée des structures d'organisations et des hiérarchies sociales ? Toute mobilité est par ailleurs l'objet de ce que les psychologues appellent un processus d'effectuation identitaire. D'où la forte obligation de faire concorder ce que l'on pense de soi avec ce que les autres pensent de soi. P. BOURDIEU écrit que l'honneur suppose « un individu qui se saisit toujours sous le regard des autres, qui a besoin des autres pour exister, parce que l'image qu'il forme de lui-même ne saurait être distincte de l'image de soi, qui lui est renvoyée par les autres »²⁰⁰. La force et la difficulté de l'honneur se situent précisément dans cette mutualité.

Quand on appréhende les rapports multiculturels de travail, plutôt que de les voir au travers des seuls conflits d'intérêts ou de pouvoir, on peut aussi les lire au travers des sentiments et des principes de vie

²⁰⁰ BOURDIEU P., « Le sens de l'honneur », dans *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Le Seuil, 2000, p.40.

en société tels que la « logique de l'honneur »²⁰¹. Ces principes sont bafoués lorsque la personne concernée éprouve un sentiment de mépris. On fait ainsi intervenir des attentes morales voire affectives que les politiques actuelles de diversité ne traitent pas, notamment au travers de quotas ou de cv anonymes, de discrimination positive... tout simplement car ces politiques se déclinent en dehors des individus.

Il convient de le souligner. L'être différent (l'étranger, la femme dans un monde d'hommes, la personne handicapée...), c'est celui qui rend problématiques les évidences d'un groupe, qui pose des questions sur ce qui paraît normal ou hors de question pour les membres du groupe. *Deux particularités fortes de l'étranger ou de la personne handicapée sont leur « objectivité » et leur « loyauté douteuse »*. L'objectivité est liée à leur distance critique. Ne partageant pas « les idoles de la tribu », ils saisissent l'incohérence du modèle culturel en vigueur. Ainsi, la différence culturelle, comme l'écrit M. WIEVIORKA, « est rarement socialement neutre ou indéterminée »²⁰². « La société n'est pas un univers sans historicité où chaque groupe serait distant des autres, protégé des risques de dissolution culturelle ou de violence par l'éloignement géographique, elle n'est pas non plus une simple juxtaposition de groupes culturellement distincts cherchant à s'affirmer ou à exister, elle est faite d'interpénétrations et de relations constantes, entre ces groupes comme en leur sein »²⁰³.

Et dans ce champ d'interpénétration des cultures, le processus individuel de compréhension d'une culture étrangère, celle de l'entreprise que l'on rejoint ou de la filiale à l'étranger que l'on intègre, apparaît comme un processus qui ne se déroule pas de façon linéaire, et dans lequel il faut distinguer diverses phases de perception, de contact, de débat ou de compréhension. A. SAYAD a bien montré, par exemple, comment la rupture initiale, inhérente à l'acte d'émigrer, est pour beaucoup redoublée par le sentiment de trahison à la communauté d'origine.

²⁰¹ D'IRIBARNE Ph., *La logique de l'honneur*, Editions le Seuil, 1988.

²⁰² WIEVIORKA M., « Culture, société et démocratie », *Une société fragmentée ? Le multiculturalisme en débat*, Editions La Découverte, 1997, p.56.

²⁰³ WIEVIORKA M., « Culture, société et démocratie », *Une société fragmentée ? Le multiculturalisme en débat*, Editions La Découverte, 1997, p.56.

Quand on évolue dans un monde d'interconnexions, quand on force des barrières, on est toujours « inauthentique » à un titre ou un autre. On fait douter.

Oui. On est pris dans les mailles du filet entre plusieurs cultures, entre plusieurs manières d'être identifié²⁰⁴. *Se poser la question du management interculturel, cela amène à s'interroger sur des logiques de diversification du soi et de reconquête d'une authenticité déchue.* Le respect est aussi une manière de s'exprimer et traiter autrui avec respect n'est pas une chose qui va de soi. Signifier du respect veut dire trouver les mots, les gestes, les attitudes²⁰⁵.

Vis-à-vis des pratiques actuelles de gestion des délocalisations, les entreprises seront de plus en plus amenées à dépasser « la chasse individuelle » des talents. Qu'il s'agisse des informaticiens en Inde, des manœuvres marocains, des téléphonistes tunisiens, des couturières malgaches ou des pêcheurs sénégalais... la façon actuelle de les recruter, de les payer et plus généralement de les manager oublie souvent que ces collaborateurs lointains ont une identité culturelle ; c'est-à-dire un système de croyances, de valeurs et de règles de vie en société spécifiques et qui leur sont chères. *Toujours le premier mouvement répressif qui exprime un rejet face à l'étranger appelle un second élan, réactif, de demande de reconnaissance.* Qui plus est, dans la grande majorité des cas, les managers de ces opérations, de plus en plus mises en place par les multinationales, oublient le fait que ces systèmes culturels enfouis dans les mentalités correspondent à des attentes managériales spécifiques, voire quelquefois contradictoires,

²⁰⁴ A. SAYAD fait aussi état du mensonge collectif qui est entretenu par tout le groupe au village de la vérité objective de l'émigration et de ses conditions précaires : « les émigrés qui sélectionnent les informations qu'ils rapportent quand ils séjournent au pays, les anciens émigrés qui "enchangent" les souvenirs qu'ils ont gardé de la France, les candidats à l'émigration qui projettent sur la "France" leurs aspirations les plus irréalistes sont la médiation nécessaire à travers laquelle peut s'exercer la nécessité économique » (SAYAD A., *La double absence*, Le Seuil, 1999, p.51). Les discours sur l'espoir de retour, le renforcement volontaire des solidarités familiales et ethniques, des traditions pour rester "fidèle à soi-même" s'exercent notamment sur le contrôle du mariage des femmes.

²⁰⁵ SENNETT R., *Respect*, A. Michel, 2003, p.235.

avec celles de leurs collaborateurs éduqués dans les cultures occidentales ou asiatiques par exemple.

Ainsi que nous l'observons depuis plusieurs années dans différents pays cibles des délocalisations, la non-reconnaissance des identités culturelles locales et, par voie de conséquence, l'imposition de modèles de gestion extérieurs qui en découle, se soldent assez souvent par des processus malheureux de management dans lesquels les « locaux » sont stigmatisés, enfermés dans le complexe d'infériorité et la fascination mentale.

Autrement dit, l'absence de prise en compte des liens entre cultures locales, comportements au travail et attentes managériales en faveur des seuls modèles dominants – qu'ils soient exportés des sièges dans les filiales nationales ou à l'étranger – se traduit toujours par la détérioration du capital image de l'entreprise, par des difficultés managériales voire par l'échec des opérations sur place ?

Tout à fait. *Au-delà des entreprises industrielles et commerciales, plusieurs enquêtes de terrain montrent que l'approche mécaniste et stéréotypée du rapport entre l'individu et sa culture ne correspond ni à la perception que les étrangers se font de leur identité, ni aux ressources distinctives qu'ils détiennent, ni à l'image qu'on leur renvoie d'eux-mêmes*²⁰⁶.

Prenons l'exemple de ce restaurateur japonais, installé depuis vingt ans à Bruxelles, et qui force son accent, saccade ses phrases pour apporter le journal local à ses clients en proposant de « rire jaune » aux bonnes blagues des pages de la rubrique humoristique. Que veut-il signifier en jouant sur les stéréotypes ? Quel message entend-il ainsi communiquer aux autres sinon qu'il a une prise sur ses enracinements

²⁰⁶ L'immigré, « homme des racines », semble devenir de plus en plus chaque jour « homme des antennes », du fait de la pluralité des références et des valeurs qu'il mobilise et tente de relier (PEROTTI A., *Migrations et société pluriculturelle en Europe*, L'Harmattan, 1996, p.185). Nombre de flux migratoires internes, traditionnels, se sont transformés en flux internationaux du fait de la formation de nouveaux Etats indépendants, d'exodes et d'accueil d'un nombre important de réfugiés politiques, conduisant à la diversification et au développement de communautés porteuses d'identités multiples.

et que le pire affront serait de le prendre pour ce que l'opinion vulgaire croit qu'il est tout entier ?

Comme pour les immigrés ou les ressortissants de classes populaires en France, souvent appréhendés au travers de leur appartenance à des entités collectives plus larges ou au travers des phénomènes de généralisation qui n'ont ni sens, ni effet positif en termes de valorisation des talents (les « Algériens », les « Portugais »...²⁰⁷), le décalage et la contraction des valeurs locales avec celles véhiculées par les modes de management appliqués dans les unités délocalisées à l'étranger produit de nombreux dysfonctionnements des organisations et la contre-performance individuelle et collective.

L'erreur souvent commise en contextes multiculturels consiste à oublier – consciemment ou non – que la valeur de la personne a une signification très profondément culturelle, un sens que les salariés ne laissent ni chez eux ni à l'entrée des entreprises. On néglige ainsi le fait que ce qui contribue à créer l'esprit d'équipe en entreprise, que ce qui fait réellement l'unité des populations immigrées (les Marocains, les Brésiliens, les Maliens ou les Turcs en France) tient souvent à leurs racines identitaires d'une part, et paradoxalement d'autre part, à leur refus partagé d'être définis par leur seule appartenance culturelle, ethnique ou étrangère. Ces deux sentiments sont renforcés notamment lorsque cette définition s'appuie sur des quotas ou des critères de classements qui ne tiennent absolument pas compte des personnalités différentes en présence, de la diversité des cultures (professionnelles, associatives, politiques...) acquises par chaque individu, de ses atouts et apports spécifiques à la vie de son village, son quartier urbain, son équipe de jeu ou de travail...

Face aux clichés et aux purs fantasmes dans lesquels il furent ainsi enfermés, de nombreux immigrés musulmans, et notamment d'origine nord-africaine, ne sont pas toujours parvenus ni à révéler leur identité dans la plupart des pays européens, ni à comprendre véritablement les

²⁰⁷ POUTIGNAT P. et STREIFF-FENART J. évoquent « le décalage croissant entre les catégories juridiques de "Français" et "Etrangers", les seules légitimes dans les classifications officielles, et les catégories opérantes dans les rapports sociaux, celles sur lesquelles se fondent les discriminations à l'égard de ceux qui sont perçus, quelle que soit leur nationalité, comme "racialement" ou "ethniquement" différents » (*Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p.16).

aller-retour liés à leurs propres valeurs, et par voie de conséquence, à s'intégrer pleinement, car ils ont été souvent perçus et appréhendés comme membres d'un même ensemble culturel globalement inconciliable avec les traditions judéo-chrétiennes. Et l'arrivée d'une nouvelle génération, les fils et les filles de migrants, le plus souvent nés en France de parents maghrébins, formés par l'Ecole de la République, a révélé les difficultés d'insertion professionnelle de ces femmes et de ces hommes. Ainsi que l'a montré A. PEROTTI²⁰⁸, la croyance, assez répandue dans les sociétés modernes, au mythe de l'homogénéité culturelle se traduit aujourd'hui par le fait que certains – qu'ils soient racistes ou non – croient que l'islam n'est seulement ni une religion, ni une métaphysique, mais un bloc spirituel et juridique, politique et social, dont rien ni personne, dont aucun musulman ne pourrait s'exclure. Ensemble de règles de vie, de valeurs et d'idéaux religieux, l'islam serait pour eux « incompatible » avec les droits de l'homme, et, a fortiori, avec les droits de la femme.

En réalité, de nombreuses analyses montrent, au contraire, que les musulmans sont en général – et par-delà la diversité de leurs pays d'origine – davantage intégrés que d'autres populations qui conservent des structures communautaires très fortes, indépendantistes et défensives en France ou ailleurs dans le monde.

Dans le cadre de pays multiculturels, tels que la France en donne l'exemple, il est clair que l'on ne pourra pas envisager les mêmes actions pour les nouveaux migrants, les descendants des anciens immigrants devenus français, et les expatriés qui ne restent que temporairement sur place avant de s'envoler vers d'autres pays où travaille leur entreprise dont quelquefois dans celui dont ils sont natifs. Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, ces trois types de populations n'ont ni les mêmes préoccupations ni les mêmes ressources, ni les mêmes projets vis-à-vis du pays ou de la culture étrangère qui les accueille plus ou moins durablement. Par ailleurs, ainsi que nous l'avons montré dans nos recherches, il faudra tenir compte de leurs capitaux inégaux, de leurs *stratégies identitaires* pour mieux valoriser leurs apports spé-

²⁰⁸ PEROTTI A., *Migrations et société pluriculturelle en Europe*, L'Harmattan, 1996, p.13.

cifiques et accompagner leur intégration au lieu de chercher à les trier sur leurs seules compétences techniques.

Dans le cadre de la France par exemple, une approche « monolithique » serait actuellement insensée voire catastrophique, tant pour les individus concernés eux-mêmes que pour les entreprises locales, les régions et les organismes d'accueil. En effet, rappelons que le nombre d'immigrés (résidents permanents nés hors de France) est de près de 5 millions, dont 40 % originaires d'Afrique et 13 % d'Asie. Ce nombre est encore plus grand si l'on ajoute celui des jeunes « issus de l'immigration » (aujourd'hui estimé par les démographes de 2 à 3 millions), qui ont pris la nationalité française, sans pour autant changer leurs identités culturelles et qui n'apparaissent pas dans les statistiques nationales. S'ils sont tous dignes de reconnaissance et d'un accueil à la hauteur, les Africains et les Asiatiques sont marqués par leurs propres différences culturelles et leur intégration plus ou moins facilitée par les relations économiques, politiques et culturelles également différentes entre la France, les pays d'Afrique et d'Asie.

Si l'on ajoute enfin que sur les 4,5 millions de personnes qui habitent aujourd'hui en « Zone Urbaine Sensible », 19 % sont immigrées, que 32 % d'entre eux ont moins de 20 ans et que 83% d'entre eux ne sont pas originaires de l'Union européenne, on mesure la complexité des questions d'intégration en France. De fait, ces chiffres montrent qu'il s'agit d'un problème économique et politique, social et culturel qu'aucune approche quantitative ou « monolithique » ne pourra permettre de traiter correctement.

Au-delà de nos frontières, le mauvais traitement de ce problème aura des conséquences très lourdes notamment pour les pays globalement vieillissants tels que l'Espagne et l'Allemagne, par exemple, en Europe... dans lesquels une main-d'œuvre jeune et dynamique va devenir de plus en plus rare et chère.

Pour ceux qui prônent l'immigration choisie, rappelons pour mémoire que 40 % de l'effectif de la fonction publique va partir à la retraite entre 2006 et 2010, et que ce phénomène n'épargne pas le secteur privé, dans lequel on estime plus de 60 000 départs à la retraite en

2007 en France. Les immigrés sont victimes du chômage qui se traduit, en même temps qu'il en résulte, par le manque de croissance économique. Ce sont deux éléments différents mais en profonde interaction²⁰⁹.

Comment, dès lors, comprendre l'autre dans la diversité de ses enracinements et de ses affiliations ?

Le danger de l'homme moderne consiste à ne rencontrer que son double, à ne rencontrer que « soi-même » pourrait-on dire ! Partout, on semble entonner cet hymne individualiste qui oublie que pour rencontrer l'autre en sa différence, encore faut-il qu'à l'heure de la mondialisation, il existe encore des différences. « L'homme qui, non content d'être gascon par son père, antillais par son enfance, français par son passeport et juif par sa femme, écoute sur une chaîne hi-fi japonaise, dans un appartement new-yorkais prêté par des amis vénézuéliens, une cantatrice albanaise interpréter PUCCINI ou MAHLER, cet homme-là constitue pour lui-même un perpétuel sujet d'émerveillement. Que voit-il quand il "se regarde le nombril" ? Toute la diversité du monde. Inutile pour lui de chercher ailleurs ou de tendre l'oreille vers d'autres sources sonores : Je est un Autre, l'Autre est moi, voici venus les temps de l'alter-écho. La philosophie du métissage est l'hymne que le narcisse contemporain écrit à sa gloire, et à sa solitude »²¹⁰.

L'homme n'est pas immédiat mais essentiellement, comme le soulignait HEGEL, un être qui retourne à soi par le détour de l'autre conscience et qui, en même temps, pour échapper à ce risque de dépendance, tend à s'affirmer comme unique et donc à exclure l'autre ou à s'exclure pour acquérir la certitude de soi-même. Prolongeant ce constat, D. SCHNAPPER indique qu'il y a deux façons fondamentales de considérer l'Autre : « Dans le premier cas, la réflexion se fonde sur le constat de la différence : l'Autre est autre, les sociétés humaines sont diverses. Cette différence est souvent inévitablement interprétée

²⁰⁹ SILBERMAN R., in HERAN F., *Immigration, marché du travail, intégration*, Commissariat général au Plan, 2002.

²¹⁰ FINKIELKRAUT A. et SLOTERDIJK P., *Les Battements du Monde*, Pauvert, 2003, p.48.

en termes d'infériorité ou de supériorité. " Je " évalue l'Autre à l'aune de " ma " culture, confondue avec la culture en général. L'Autre, alors, ne peut être qu'un état imparfait de soi. Il est admis dans sa différence mais figé dans une infériorité qui ne peut qu'être définitive. L'attitude inverse n'est pas du même ordre [...]. Par-delà la constatation des différences, un principe universaliste affirme l'unité du genre humain. Il pose que tous les hommes, en tant qu'hommes, ont la même capacité ou potentialité intellectuelle et morale, même si l'on ne peut qu'observer des différences dans leurs réalisations. [...]. Il pose que l'Autre est un autre soi-même »²¹¹. En découle un double risque : celui de l'ethnocentrisme, de la dérive colonialiste où toute différence est convertie en infériorité sur une échelle de valeurs dont on occupe soi-même le sommet (l'approche « monoculturelle » en entreprise), ou celui de la division de l'humanité en entités closes, dans lesquelles l'Autre est le représentant d'une autre humanité, à jamais incompréhensible (les risques de toute approche « multiculturelle »). *D. SCHNAPPER nous rappelle que l'on ne pourra jamais répondre au racisme par un antiracisme universaliste qui imposerait le « devoir de ressemblance »*

Toujours, l'Autre que je perçois dans l'expérience concrète du travail ne se connaît pas comme autre mais étant lui-même, un soi, comme moi²¹². P. OUELLET souligne que l'on ne naît pas de soi mais bien d'autrui, par la parole qu'il nous prête, le regard qu'il nous jette même si c'est une place menacée dans un monde morcelé.

Rencontrer l'Autre en ses différences en revient donc à constater la liberté du sujet, le refus d'un ordre institué rendu inexorable. « L'autre n'est pas l'autre sexe, l'autre race, l'autre langue, et encore moins l'autre moi ou le tout autre, face à soi ou bien au loin, tel un prochain mais exotique, ou un lointain mais familier, un semblable ou un étranger. Le lien de sang, de cri et de sens entre le soi et l'autre ne passe plus par l'opposition de l'universel et du particulier, du global et du local, de l'identité et de l'altérité, mais par l'expérience radicale de la nudité, de la vulnérabilité, de la scissiparité que chacun vit au creux de soi dans la survivance de son animalité la plus crue, dans la frag-

²¹¹ SCHNAPPER D., *La relation à l'autre*, Gallimard, 1998, p.35.

²¹² JACQUARD A., *Moi et les autres*, Editions du Seuil, 1983 ; JACQUARD A., *Eloge de la différence*, Editions du Seuil, 1981.

mentation de son regard ou de sa vision, ou encore dans la renaissance perpétuelle de ses os, dans l'exhumation quotidienne des ossements, qui nous rappellent à chaque instant, la finitude de l'être que l'altérité vécue comme espace illimité de la métamorphose peut seule juguler²¹³. L'altérité n'est pas personnifiable, ni chosifiable : elle est une façon d'être, de vivre et de penser, de voir, de sentir et d'agir. C'est un éthos, non un topos : elle est l'espace ouvert sur l'inconnu, non pas le lieu commun d'une doxa ou d'une morale qui dicte d'avance notre savoir et nos conduites »²¹⁴. Ethos en effet, d'abord sans morale propre, « une « manière d'être ensemble » dans et par le langage et les images qui ne passe pas par un système de valeurs institué mais par des formes d'énonciation dialogiques qui favorisent la libre circulation des affects et des percepts même les plus asociaux [...] »²¹⁵. Cet ethos se fonde d'abord sur le fait de respecter, de s'abstenir de juger, et R. DEBRAY écrit que lorsque « nous enlevons nos chaussures quand nous entrons dans une mosquée, [...] l'on ne se convertit pas à l'islam pour autant. Demander à des pratiquants d'enlever couvre-chefs et ornements à la porte des établissements – et a fortiori des classes –, ce n'est pas leur imposer de renoncer à ce qu'ils sont, et encore moins de se convertir à un credo qui n'est pas le leur »²¹⁶.

Mais cet ethos renvoie aussi, au-delà du fait de respecter, à un traitement particulier de la complexité, à une intelligence *agapique* des choses en contexte multiculturel qui est de mettre toute son intelligence au service de la situation. Au fait de mettre sa pensée en tension entre deux termes complémentaires et contradictoires. « Il faut faire en sorte que l'autre n'ait pas à déclarer sa différence, et pour cela, il faut suspendre, inhiber (virtualiser) les thématiques, les isotopies et les

²¹³ OUELLET P., « Le lieu de l'autre. L'énonciation dans la poésie québécoise contemporaine », *Le soi et l'autre*, Les Presses de l'Université de Laval, 2003, p.201.

²¹⁴ OUELLET P., « Le lieu de l'autre. L'énonciation dans la poésie québécoise contemporaine », *Le soi et l'autre*, Les Presses de l'Université de Laval, 2003, p.203.

²¹⁵ FONTANILLE J., « La participation sensible. Sémiotique de la pitié », dans OUELLET P., « Le lieu de l'autre. L'énonciation dans la poésie québécoise contemporaine », *Le soi et l'autre*, Les Presses de l'Université de Laval, 2003, p.231. J. FONTANILLE insiste sur la durée, nécessaire pour que l'autre soit traité véritablement comme un semblable, dans toutes les dimensions de sa personne, pour qu'apparaissent l'altérité, la pitié et non simplement sa similarité.

²¹⁶ DEBRAY R., *Ce que nous voile le voile*, Gallimard, 2004, p.34.

parcours figuratifs où cette différence pourrait être sollicitée. Il faudrait alors parler d'une égalisation particulière, qui serait à la fois négative (par suspension) et rétroactive (vers l'obligateur) »²¹⁷. *Une relation dialogique veut que deux sujets puissent naître. Cette relation, ce dialogue dialogique* » s'oppose au « dialogue dialectique » au sein duquel les deux partis se querellent²¹⁸.

*Elle veut dire la possibilité de poser des questions, et de trouver des réponses des deux côtés de l'énonciation. Elle veut dire le prochain, non comme celui qui est proche, mais comme celui dont on se rapproche*²¹⁹. Elle veut dire prendre moins que son dû tout en ayant la loi de son côté.

Dès lors – et sans intention aucune de notre part, dans cet ouvrage, de donner des recettes standard ou universelles –, la véritable lutte contre les discriminations de toutes sortes s'oppose à la pensée unique. Vous l'avez bien compris, mais il n'est pas anodin de le rappeler : les différences culturelles ont souvent bon dos, car pour nous, la culture n'efface pas les autres dimensions de l'organisation ou du management des entreprises. Lorsque les différences culturelles viennent se greffer sur des antagonismes d'un autre ordre (racisme ou xénophobie, rivalités économiques ou politiques...), elles sont malheureusement souvent utilisées pour déclencher les conflits latents ou encore pour couvrir leurs origines réelles. *Autrement dit, nous ne croyons pas du tout au déterminisme culturel. Seulement aux ravages de la discrimination qui a cette propriété de ravalier l'autre au rang de chose, d'objet insignifiant, à partir de son origine, d'un sexe, d'un patronyme...* « Elle isole un "quelque chose" pour en faire un "qui" »²²⁰.

²¹⁷ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004, p.323.

²¹⁸ Von BARLOEWEN C., *Anthropologie de la mondialisation*, Editions des syrtés, 2003, p.25

²¹⁹ MUTABAZI E., *L'entreprise multiculturelle en Afrique et en Europe. Approche sociologique*, Thèse de doctorat, IEP Paris, 1999.

²²⁰ VITEAU J., « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n° 194, janvier-février 2005, p.24.

Limites de la reconnaissance ?

Quelles sont, au final, les limites de la mise en place des politiques de gestion de la diversité au sein des entreprises ?

Le principal danger que nous pouvons imaginer aujourd'hui réside dans la mise en place systématique de mesures peu réfléchies de discrimination positive. On court en effet le risque de croire que l'on peut restaurer les personnes discriminées dans leurs droits, ou éradiquer les pratiques discriminatoires, en mettant simplement en place des politiques de quotas et des cv anonymes dans le recrutement ou la gestion des carrières. *Il y a bien un risque de courir après la multiplicité des faits de discrimination et les fixer en textes de loi supposés exhaustifs. Derrière les politiques de diversité, il y a la tendance à toujours devoir chercher la victime, l'opresseur qui veut vous discriminer ou les « espèces en voie de disparition ».*

De façon plus ambitieuse, chercher à fonder un management interculturel, c'est prendre le risque pour des dirigeants de reconnaître que des étrangers s'intègrent mal dans leur organisation, que des personnels méritants sont injustement sanctionnés et victimes de violence ou de souffrances au travail. *C'est finalement aussi accepter de reconnaître des manques et des échecs.* Le discours qui prévaut aujourd'hui en entreprise prône plutôt l'inverse. Il nous présente et valorise des cadres tout-terrain, partout adaptables, heureux de vivre dans le changement et le mouvement perpétuel, dans un ordre social pacifié une fois pour toutes autour de valeurs ou cultures fortes des entreprises. En réalité, ce cadre mille-pattes n'existe pas et n'existera jamais !

Toute la difficulté est de permettre la libre expression des salariés et de ceux qui s'estiment discriminés. Une opinion incorrecte qui est verbalisée vaut mieux qu'une conviction cachée qui risque de rester enfouie faute d'avoir pu être entendue, et ne pourra donc être ni enrichie ni transformée. Partout, il est de notre devoir d'accepter que le droit d'avoir des convictions n'appartienne pas seulement à certaines cultures nationales ou professionnelles, et que d'autres en soient tota-

lement démunies. Que les unes soient meilleures que les autres, c'est ce que nous n'admettons plus guère²²¹.

Le mal mis en évidence par E. ENRIQUEZ est bien que « le différent est de plus en plus insupportable à une société qui se veut homogène et indifférenciée ». Dans un monde où le changement de structures sociales est constant, lié à la mobilité de groupes, aux alliances et aux échanges, on peut constater une véritable modulation de l'identité. Il est, hélas, encore souvent difficile pour de nombreux dirigeants de le reconnaître. En l'absence de référent identitaire (croyance, affiliation territoriale, traits physiques, traits linguistiques partagés...), les opérations de démarcations taxinomiques jouent un rôle essentiel dans la construction de l'identité sociale ou ethnique. L'attribution d'ethnonymes et le processus de dénomination relèvent donc plus d'un acte performatif que d'une opération de classification. Les groupes ethniques produisent autant de taxa que d'entités ou d'espèces qu'ils peuvent en concevoir (genres, familles, groupes, classes). Pour le dire autrement, les processus de rencontre interculturelle sont des processus de problématisation et de formation de soi et les outils sont rares. Le recours à la sociologie et aux autres sciences humaines et sociales est indispensable pour comprendre les évolutions et donner sens non seulement à l'outil mais aux règles du bricolage ! A. SEMPRINI écrit qu'« avec la diversification des horizons herméneutiques et expérientiels des individus, c'est l'éventail des interprétations qui s'élargit. La vérité devient moins une affaire de transmission qu'une question de conviction. Le développement du paradigme communicationnel est un des moteurs de cette dynamique. Il est à la sémiosphère de l'espace multiculturel ce que la connaissance et l'éducation étaient à l'espace politique de la modernité »²²².

Faut-il encore parler de luttes quand, de nos jours, les conflits sont principalement intérieurs et se vivent de moins en moins par le truchement d'un collectif qui se met en grève, d'un syndicat qui s'organise ou d'un groupe de salariés qui arrête la production ? Ne devrions-nous pas plutôt nous attarder sur ces expériences sourdes, individuelles, de tiraillements, de dissonances identitaires vécues par

²²¹ CIFALI M. et MYFTIU B., *Dialogues et récits d'éducation sur la différence*, Les paradigmes, 2006, p.84.

²²² SEMPRINI A., *Le multiculturalisme*, Collection « Que sais-je ? », PUF, 1997, p.123.

une personne handicapée qui ne parvient pas à trouver d'emploi, par une femme que l'on juge trop âgée, par un cadre expatrié et sa famille en terre étrangère ou un travailleur manuel, tous obligés, dans des conditions certes différentes, de choisir entre une fidélité à une tradition, une manière locale de travailler et le refus intérieur d'oublier ses origines quand on les presse à s'intégrer ?

Nous soutenons, avec T. VEBLEN et V. PARETO, que « la reconnaissance est inscrite dans une compétition pour son monopole, ce qui la transforme en ressource rare et génère ainsi une multiplicité de conflits sociaux »²²³. Autrement dit, *promouvoir un management interculturel revient à favoriser les espaces de débats sur les finalités de l'entreprise*. Il ne peut faire l'économie de formes de conflictualité qui admettent que l'on cherche autant à savoir ensemble de quoi on parle qu'à savoir qui, au final, a « raison ».

Un management interculturel se fonderait sur le principe selon lequel, puisque les individus coopèrent dans l'action, ils peuvent également coopérer dans ce qui relève des règles mêmes de l'action, ce qui est plus ambitieux que ce que véhiculent les politiques de gestion de la diversité²²⁴. A cet égard, S. HABER remarque que « la politique n'a pas de spécificité ni, à vrai dire, de place particulière ; la justice ne se joue, pour ainsi dire, que dans l'immanence de relations sociales réussies car psychologiquement satisfaisantes ; et même le droit (...) n'est là que pour contribuer à sa manière à la dynamique de réalisation de soi »²²⁵.

J. HABERMAS souligne que la procédure argumentative comporte en elle-même des règles morales qu'on accepte nécessairement lorsque l'on accepte de rentrer dans un débat. « Cette éthique de la communication a pour conséquence une reconnaissance de l'égalité entre les locuteurs et, dans la mesure où la délibération considérée a pour objet la genèse des normes publiques régissant la vie d'une so-

²²³ LAZZERI A. et CAILLE A., « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.94.

²²⁴ LAZZERI A. et CAILLE A., « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.95.

²²⁵ HABER A., « HEGEL vu depuis la reconnaissance », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.84.

ciété, le type de reconnaissance qui naît de cette intercompréhension est une reconnaissance politique »²²⁶.

En ce qui concerne la culture du partage et de la solidarité, le caractère irremplaçable des partenaires de l'échange fonde ce que l'on pourrait appeler *un effet de « sens »* qui signe un caractère non prévisible à la rencontre interculturelle. Mais, dans le même temps, une juste distance existe dans la mutualité. « Autre est celui qui donne et celui qui reçoit ; autre celui qui reçoit et celui qui rend »²²⁷. *C'est cet enchaînement (qui rend libre) qui caractérise la rencontre interculturelle.*

Avant de vouloir comprendre l'autre, il convient alors de reconnaître l'impossibilité ou la forte probabilité de ne pas se comprendre ?

Il convient parallèlement de reconnaître que le « moi » n'est pas maître chez lui, pour reprendre des termes freudiens. Quand l'expérience de l'autre réussit, cela mène à la conscience de l'étrangeté de soi ! La relation avec de plus jeunes ou de plus âgés ne peut s'établir que dans l'échange et la réciprocité, ce qui ne veut pas dire l'égalité ou la symétrie.

Vient le temps de conclure notre échange. Quelles sont, pour les entreprises et les sociétés, les principales perspectives ouvertes par votre réflexion ? Quel mode de raisonnement, quelle vision de l'autre faut-il cultiver pour qu'un management interculturel, dont vous faites la promotion, puisse venir irriguer et fertiliser les pratiques en entreprise ?

Suite à la globalisation des marchés et aux pratiques de rapprochement d'entreprises internationales – qu'il s'agisse des fusions ou des acquisitions, des alliances ou des joint-ventures – *l'entrecroisement des cultures est devenu un phénomène au moins*

²²⁶ LAZZERI A. et CAILLE A., « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p.96.

²²⁷ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004, p.377.

aussi important que l'existence de cultures distinctives. Avant la fin des années soixante-dix, la contiguïté avec l'étranger ne concernait bien souvent qu'une classe privilégiée de dirigeants et cadres, quelques techniciens et agents de maîtrise, suite à la création ou au rachat d'une filiale étrangère, à la mise en œuvre d'un chantier ou à l'apport ponctuel ou répétitif de l'assistance technique. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Les grandes entreprises se sont emparées de la question de la diversité mais les questions de discrimination doivent être traitées sur l'ensemble d'un territoire, avec des entreprises, les collectivités locales, les services publics de l'emploi, les réseaux de demandeurs d'emploi, les associations, les syndicats... Il faudra du temps.

Encore émergent à l'heure actuelle, l'idéal d'un management interculturel cherche à améliorer les relations inter et intra-culturelles qui s'imposent aujourd'hui dans le travail notamment aux équipes plurinationales, des relations qui naissent de l'expérience subjective des personnes mobiles ainsi que du transfert international d'outils de gestion²²⁸. Le management interculturel correspond, au niveau des entreprises, à un enjeu qui est aussi celui des États démocratiques, à savoir la capacité de tout système social à nouer des liens sociaux dans la durée, à intégrer les différences, sans pression arbitrée « par le haut » tout en assurant la possibilité de *reconnaître l'Autre comme égal à soi*.

Mais jusqu'à quel point apprécier la différence (de culture, de genre...) comme une valeur à partir de laquelle peuvent découler des droits et des devoirs pour les salariés ? Va-t-on vers une extension des pratiques de reconnaissance culturelle ? Les quotas d'emplois réservés aux membres de certaines communautés ou la modulation de la durée des épreuves de sélection au recrutement en fonction de l'appartenance ethnique représentent-ils un succès, une avancée ? Nous ne le pensons pas. Pas plus que l'origine ethnique ne doit être le critère pour obtenir un emploi ! G. CALVES a raison de dire que si « la technique de la discrimination positive s'intègre harmonieusement

²²⁸ CHEVRIER S., *Le management interculturel*, collection « Que sais-je ? », PUF, 2003, p.3.

dans la culture juridico-politique française, l'esprit de ce dispositif centré sur le groupe lui est, en revanche, radicalement étranger »²²⁹.

Comment alors s'organiser pour produire si l'on tient compte du vendredi des musulmans, du samedi des juifs et du dimanche des chrétiens ? Face au problème de l'accès aux responsabilités des salariés de filiales et de la composition des staffs mondiaux de direction, peut-on pratiquer une politique de quotas sans risquer que cette mesure fasse apparaître les signes d'un traitement social de la discrimination raciale ou ethnique ? En France par exemple, comme le souligne Y. MOULIER-BOUTANG, « la question du foulard à l'école ou sur les lieux de travail montre que "l'interculturel" strie l'espace productif comme l'espace public »²³⁰. A quand, en entreprise, la possibilité pour une communauté fondée sur le genre, l'orientation sexuelle ou l'origine ethno-raciale supposée d'ouvrir des écoles dans une filiale, de publier des journaux, de faire élire des représentants du personnel sur ce critère de différenciation, de disposer de locaux pour le rassemblement, d'émettre sur des ondes indépendantes ou d'ouvrir un site web spécifique ?

Faut-il des droits identiques à des personnes différentes ou des droits différenciés à des personnes différentes ? Dans quelle mesure les entreprises peuvent-elles aujourd'hui concevoir des droits à l'identité culturelle ? Non pas seulement des droits culturels collectifs, menaçant les droits de l'individu, mais des droits de l'individu lui permettant d'exprimer la dimension culturelle de son identité. Quelle reconnaissance institutionnelle conférée par l'entreprise à l'identité des groupes culturels ? Par la reconnaissance juridique qui fait du salarié un sujet de droit ou par la reconnaissance morale qui fournit au sujet l'assurance de sa capacité de discernement moral²³¹. La reconnaissance sociale, celle de la valeur de la contribution d'une personne à la vie ou au projet d'une communauté concrète, met en œuvre la loyauté et la réciprocité, la dignité et la solidarité.

²²⁹ CALVES G., *La discrimination positive*, PUF, 2004, p.61.

²³⁰ MOULIER-BOUTANG Y., « Mondialisation : entreprises et main-d'œuvre à l'heure du capitalisme cognitif », dans Michaud & al., *Qu'est-ce que la globalisation ?*, Editions Odile Jacob, 2004, p.144.

²³¹ TAYLOR C., *Sources of the Self*, Harvard University Press, 1989.

Pourquoi le management – mise en scène de la modernité et condition de son efficience – n’est parvenu jusqu’alors à ne déployer que des approches fragmentaires et lacunaires de ce qu’est l’Autre et de la manière de vivre avec lui au travail ? Pourquoi, en entreprise, le cosmopolitisme, souvent encouragé pour favoriser le mélange des cultures et la circulation de personnes qui les représentent dans un espace donné, semble souvent battu en brèche par la violence symbolique, l’acculturation voire quelquefois par l’aliénation ?

Les politiques de diversité sont souhaitables mais resteront toujours une étape touchant les aspects les plus visibles de la question des discriminations. Un travail plus profond s’impose, celui d’approcher scientifiquement la connaissance des cultures, et plus encore des sujets porteurs, créateurs et créatures de cultures. Celui de percer des mécanismes de confiance qui s’édifient chez des personnes d’abord étrangères qui cherchent à être traitées ensuite dans leurs spécificités pour que l’on valorise leurs apports au bien commun. Valoriser les différences, construire des synergies est un processus long et jamais assuré de son succès. En entreprise, cela réclame des compétences nouvelles en termes de gestion des ressources humaines et de formation des dirigeants pour dépasser les peurs, connaître son propre bain culturel et son impact sur ses comportements. Cela implique la construction d’un paritarisme entre syndicats, associations et direction des entreprises.

Pour A. TOURAINÉ, la société interculturelle qui reste à construire « ne se caractérise pas par la coexistence de valeurs ou de pratiques culturelles différentes ; encore moins par le métissage généralisé. C’est celle où le plus grand nombre possible de vies individuées se construisent, et parviennent à combiner, de manière chaque fois différente, ce qui les rassemble (la rationalité instrumentale) et ce qui les différencie (la vie du corps et de l’esprit, le projet et le souvenir) »²³². Ainsi, répétons-le, ce qui a ravagé le siècle dernier en Europe, continent belligène, c’est la réduction du monde humain à l’affrontement binaire de deux volontés. Ce qui a alors cruellement manqué, c’est la présence d’un *tiers fort*, d’un arbitre neutre, pourvu d’une incontestable autorité pouvant alors démêler les nœuds des fils culturels en

²³² TOURAINÉ A., *Pourrons-nous vivre ensemble ?*, Paris, Editions Fayard, 1997, p.303.

présence et les retisser de façon véritablement solidaire et interdépendante. Le dialogue permet la reconnaissance mutuelle des interlocuteurs et d'instaurer une commune relation au réel, de mettre en commun les énergies, bref, de communiquer en ayant intégré la culture comme médium, c'est-à-dire comme espace de dialogue possible et comme moyen de celui-ci. Mais même dans ces conditions, il faut veiller à ne pas oublier que nous ne reconnaissons l'altérité de l'Autre que lorsque nous y sommes contraints – ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises – et non pas par pure inclination naturelle. Cette contrainte est principalement d'ordre éthique et bien loin du politiquement correct des tribunes de délibération. Tel est le miracle de la sortie de soi par l'épreuve de la responsabilité auquel nous convie le visage de l'Autre. *Dans la dynamique interculturelle, « l'homme sociable vit toujours hors de lui »²³³ et n'est pas spectateur passif de la souffrance, de l'inadaptation au travail, des incomplétudes de l'Autre ou des insuffisances du management.*

Pour que l'interculturel s'instaure, dans l'intérêt bien compris des entreprises et de l'ensemble de leurs salariés et partenaires sociaux – et non des seuls actionnaires – il faudra mettre en place un espace (conscient) et préalable de rencontre et de découverte mutuelle des cultures en présence. Mais il faudrait, par ailleurs, que l'exigence éthique précède la rencontre physique des personnes. Car, dans ces espaces de dialogue multiculturel, disons-le crûment, la violence ne disparaît pas. C'est seulement lorsqu'elle est reconnue et analysée, qu'elle peut être transfigurée. Les différences culturelles peuvent être clarifiées, chacun s'efforçant de révéler la sienne aux autres et de vérifier qu'il s'est fait comprendre mais aussi qu'il a bien compris les autres, d'examiner les similitudes autour de différents événements qui rythment la vie en société. *L'interculturel n'est en rien un angélisme. Il est d'abord une posture d'accueil et de travail avec l'Autre. Car se mettre d'accord sur une norme unique n'est pas toujours possible lorsque celle-ci renvoie à des pratiques illégitimes dans l'une ou l'autre des cultures en présence. L'altérité n'est pas un phénomène objectif qu'il s'agirait de décrire ou de détruire sans nuire à sa propre*

²³³ ROUSSEAU J.J., *Discours sur les origines de l'inégalité parmi les hommes*, Paris, Editions UGE, p.329.

identité. L'interculturel se présente comme un rapport dynamique entre deux ou plusieurs sujets humains qui se donnent mutuellement du sens, de la vie et de l'humanité. Qui veulent conserver une mémoire en découvrant une histoire multiple.

La nation continue de parler en République, la société agit et pense en démocratie. Il y a décalage entre la norme et la culture, entre l'histoire de France et la vie des Français. Un abaissement continu de l'idée de l'Etat. Le sentiment ne suffit plus. Il ne s'agit pas de changer tout, mais changer quelque chose, comme le disait Sieyès. Aucun pays n'a fixé d'horizon aussi universel que la France et ne s'est voulu tel. Il y a certes loin de l'idéal à la réalité. La République existe. La République, pour demeurer, doit être aussi une culture qui inspire, qui ne peut se résumer au droit qui contrôle²³⁴. Le projet de la République n'est pas de construire une nation uniquement sur la raison parce que cela serait incompatible avec la reconnaissance des pluralismes religieux, culturels ou autres. Il n'y a pas d'éducation civique dans l'abstrait, sans ressorts littéraires, artistiques et historiques, sans l'enseignement, par exemple, des religions à l'école.

L'accès à l'idéal de la République dépend de nous. Prenons davantage au sérieux le troisième terme de la devise de la République Française. Car, en entreprise comme dans la vie au dehors, Interculturalité rime bien avec Fraternité.

²³⁴ DEBRAY R., *Ce que nous voile le voile*, Gallimard, 2004, p.59.

Bibliographie

- « PSA, un employeur black, blanc, beur », *Liaisons sociales*, octobre 2004.
- ARCIER A., « Compte-rendu de l'atelier sur la gestion des genres », *Actes du colloque « Les diversités » de l'ESSEC*, 2007, p. 15.
- AUGE M., *Pour une anthropologie des mondes contemporains*, Aubier, 1994.
- BADDELEY A., *La mémoire humaine. Théorie et pratique*, Presses Universitaires de Grenoble, 1999.
- BAHADDOU A., « Difficultés d'emploi des diplômés issus des quartiers : mythes ou discriminations ? », *Dossier Accéa*, avril 2006.
- BARLETT C. A. et GHOSHAL S., *Le management sans frontières*, Les éditions d'organisation, 1991.
- BARMEYER C., *Management interculturel et styles d'apprentissage*, PUL, 2007.
- BASTENIER A., *Qu'est-ce qu'une société ethnique ?*, PUF, 2004.
- BASTIDE R., *Religions africaines et structures de civilisation*, Présence Africaine, n°66, 1968.
- BECK U., *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?*, Aubier, 2006.
- BEGAG A., « Il faut transformer le visage de la France, pour qu'elle soit le reflet d'elle-même ! », *Stratégies de la diversité*, n°1, mars 2006.
- BELORGEY J. M., *Lutter contre les discriminations*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 1999.
- BENHABIB S., « Crépuscule de la souveraineté ou émergence de normes cosmopolites ? Repenser la citoyenneté en des temps volatiles », in WIEVIORKA M., *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007.
- BENICHOU M., *Le multiculturalisme*, Editions Bréal, 2006.
- BENNETT M. J. et BENNETT J. M., « Between Etic and Emic. Intercultural Empathy and Sympathy », *Congrès du SIETAR*, Poitiers, 1997.
- BERTHELIER R., « Ce qu'en pense le psychiatre », dans CHARLOT M., *Des jeunes Algériens en France*, CIEMM, 1981.
- BERTHOZ A. et JORLAND G., *L'empathie*, O. Jacob, 2004.
- BLIVET L., *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive*, Note de l'Institut Montaigne, octobre 2004.

- BOLLINGER D. et HOFSTEDE G., *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris, 1987.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1987.
- BOSCHE M., *Management interculturel*, Paris, Nathan, 1993.
- BOUDON R., *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*, Odile Jacob, 2006.
- BOURDIEU P., « Le sens de l'honneur », in *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Le Seuil, 2000.
- BROUSSILLON G. A., MUTABAZI E., PIERRE P. et SEURRAT A., « La figure du "Responsable Diversité" dans les entreprises en France. Tentative de typologie et dimensions identitaires », *Actes de l'Université d'Automne de l'IAS, Colloque de Corte / 3èmes rencontres internationales de la diversité*, 2007.
- BROUSSILLON G.A., « Recruter les Français d'origine maghrébine et noire africaine. Vers une gestion de la "diversité culturelle et ethnique" dans la société française ? », Mémoire de Master 1^{re} année, Celsa, Paris IV, 2003.
- CAILLE A., « De la reconnaissance. Don, identité et estime de soi », *Revue du MAUSS*, n°23, 2004.
- CAILLES A., *France-Japon, confrontation culturelle dans les entreprises mixtes*, Librairie des Méridiens, 1986.
- CALVES G., *La discrimination positive*, PUF, 2004.
- CAMILLERI C. et VINSONNEAU G., *Psychologie et culture. Concepts et méthodes*, A. Colin, 1996.
- CHANLAT J. F., DAVEL E. et DUPUIS J. P., *La gestion en contexte interculturel : Problématiques, approches et pratiques*, Les Presses de l'Université et Télé-université du Québec, 2007.
- CHANLAT J. F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, 1990.
- CHEVRIER S., *Le management interculturel*, collection « Que sais-je ? », PUF, 2003.
- CIFALI M. et B. MYFTIU B., *Dialogues et récits d'éducation sur la différence*, Les Paradigmes, 2006.
- COX T. H. et BLAKE S., « Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness », *Academy of Management Executive* 5(3), 1991.
- CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, 1963.
- D'ALMEIDA N., *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996.

BIBLIOGRAPHIE

- DAVEL E., DUPUIS J. P. et CHANLAT J. F., *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'Université Laval et Télé-université du Québec, 2008.
- D'IRIBARNE P., « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue Française de Gestion*, n°64 septembre-octobre. 1999.
- D'IRIBARNE P., « Culture et « effet sociétal » », *Revue Française de Sociologie*, XXXII, 1991
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Editions le Seuil, 1988.
- DE RUDDER V., M. TRIPIER et F. VOURC'H, « Le racisme dans les relations interethniques », *L'homme et la société*, n°102, 1991.
- DE RUDDER V., M. TRIPIER et F. VOURC'H, « La prévention du racisme dans l'entreprise en France », Rapport d'étude pour l'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- DEBRAY R., *Ce que nous voile le voile*, Gallimard, 2004.
- DELANGE N. et PIERRE P., « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », *Esprit critique*, été 2004.
- DESCHAVANNE E., « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, La documentation française, 2006.
- DESCOMBES V., *Le complément de sujet*, Gallimard, 2004.
- DESJEUX D., « Les échelles d'observation de la culture », *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n°22, 2002.
- DESJEUX D., *Le sens de l'autre*, L'Harmattan, 1991, p.158.
- DEVAL P., *Le choc des cultures*, Editions ESKA.
- DEVEREUX G., *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion, 1985.
- DUBET F., « Injustices et reconnaissance », sous la direction de CAILLE A., *La quête de reconnaissance*, La découverte, 2007.
- DUBOIS P., DURAND C. et GILAIN G., « La prise de décision dans l'industrie : étude comparative France-Bulgarie-Hongrie », *Rapport Groupe de Sociologie du Travail*, 1986.
- DUPRIEZ P. & SIMONS S., *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck, deuxième édition, 2002.
- DUSSAUGE P. et RAMANANTSOA B., « Les multinationales, champions nationaux ou citoyens du monde : une question d'identité », *Revue Française de Gestion*, Paris, Septembre-Octobre 1984.
- ELBAZ M., « Mondialité, politiques de l'identité et citoyenneté », *Multitudes*, n°6, Septembre 2001.

- ENRIQUEZ E., « Caractéristiques spécifiques de la pulsion de mort dans les sociétés contemporaines et les organisations modernes », *O&S*, vol. 10, n°28, 2003.
- EPSTEIN R., *Forbidden grounds : The Case against employment discriminations laws*, Harvard University Press, 1992.
- ERBA S., *Une France pluriculturelle*, EJM, 2007.
- FASSIN D., « Nommer. Interpréter. Le sens commun de la question sociale » dans FASSIN D. et FASSIN E., *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006.
- FAURE S. & PLATAT S., « L'entreprise prend des couleurs », *Libération*, 26 septembre 2005.
- FINKIELKRAUT A. et SLOTERDIJK P., *Les battements du monde*, Paris, Pauvert, 2003.
- FINKIELKRAUT A., *La défaite de la pensée*, Gallimard, 1987 .
- FONTANILLE J., « La participation sensible. Sémiotique de la pitié », dans P. OUELLET & al., *Le soi et l'autre*, Les Presses de l'Université de Laval, 2003.
- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997.
- FRIEDMAN G., *Le travail en miettes*, Gallimard, 1956.
- GARY R., *Pseudo*, Mercure de France, 1976, p. 9.
- GLAZER N., *Affirmative Discrimination. Ethnic Inequality and Public Policy*, Basic Books, 1975.
- GLAZER N., *We are all Multiculturalists now*, Harvard University Press, 1997.
- GUERRAOUÏ Z. et B. TROADEC, *Psychologie interculturelle*, A. Colin, 2000.
- HABER S., « HEGEL vu depuis la reconnaissance », *Revue du MAUSS*, n°23, 2004.
- HAIRE M., GHISELLI E. E. et PORTER L. W., *Managerial thinking : an international Study*, Wiley, 1966.
- HALL E. T., *La dimension cachée*, Paris, Le Seuil, 1971.
- HALL E. T., *Le langage silencieux*, Le Seuil, 1978.
- Haut Conseil à l'Intégration, *Lutte contre les discriminations. Faire respecter le principe d'égalité*, La documentation française, 1998.
- HEDLUNG G. et ROLANDER R., « Actions in heterarchies, new approaches to manage the MNC », in C. BARTLETT, *Managing the Global Firm*, Routledge, 1990.
- HEIDEGGER M., *Chemins qui ne mènent nulle part*, Gallimard, 1999.
- HONNETH A., *La lutte pour la reconnaissance*, Editions du Cerf, 2000.
- ILKKA R., « Applicant appearance and selection decision making : revitalising », *Business Communication Quarterly*, 58, September 1995, p. 11-18.

BIBLIOGRAPHIE

- ION J., « La dignité, nouvel enjeu de mobilisation », *Sciences humaines*, juin 2006.
- ISM Corum : Projet Equal LUCIDITE (Lutte contre l'Ignorance et les Discriminations au Travail et dans l'Entreprise), *Résultat d'une recherche-action au sein du Groupe Casino*, juin 2005.
- JACQUARD A., *Eloge de la différence*, Editions du Seuil, 1981.
- JACQUARD A., *Inventer l'homme*, Editions Complexe, 1984.
- JACQUARD A., *Moi et les autres*, Editions du Seuil, 1983.
- JAKEZ-HELIAS P., *Le Cheval d'Orgueil. Mémoires d'un breton du pays bigouden*, Terre Humaine, Plon, 1975.
- KELLY E., DOBBIN F., « How affirmative action became diversity management », *American Behavioral Scientist*, 1998.
- KYMLICKA W. et MESURE S., « Comprendre les identités culturelles », *Revue de Philosophie et de Sciences Sociales*, n°1-2000, PUF, Octobre 2000.
- LAZZERI C. et CAILLE A., « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n°23, 2004.
- LAZZERI C. et CAILLE A., « La reconnaissance aujourd'hui », in *La revue du MAUSS*, n°23, 2004, p. 104.
- Le POURHIET A. M., « Discriminations positives ou injustices ? », *Revue française de droit administratif*, mai-juin 1998.
- LEONARD J. et LEVINE D., *Discrimination and Performance*, Berkeley, 2003.
- LEVI-STRAUSS C., *Mythologies III. L'origine des manières de table*, Paris, Editions Plon, 1968.
- LEVI-STRAUSS C., *Race et histoire. Race et culture*, Albin Michel, 2002
- LEVY J., « La géographie pour comprendre les sociétés », *Sciences Humaines*, n°122, Décembre 2001, p. 38.
- LOCHAK D., « Discrimination against Foreigners under French Law », in D. L. HOROWITZ and G. NOIRIEL, *Immigrants in two Democracies: French and American Experience*, New York University Press, 1992.
- LORENZI-CIOLDI F. et BUSCHINI F., « Vaut-il mieux être une femme qualifiée ou être qualifiée de femme ? Effets paradoxaux de la catégorisation dans la discrimination positive », dans M. SANCHEZ-MAZAS M. et LICATA L., *L'Autre. Regards psychosociaux*, Presses Universitaires de Grenoble, 2005.
- MARTIN D., METZGER J.L. et PIERRE P., *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Editions du Seuil, 2003.
- MATTELART A., *Histoire de l'utopie planétaire*, La Découverte, 2000.
- MAURICE M., SORGE A. & WAINER M., « Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: a Comparison of France, West Germany and Great Britain », *Organization Studies*, n°1/1, 1980.

- McBEATH S., *Compte-rendu de l'atelier sur la diversité sociale et culturelle*, Actes du colloque « Les diversités », ESSEC, 2007, p. 10.
- McCARTY KILIAN C., HUKAI D. et McCARTY E. (2005), « Building diversity in the pipeline to corporate leadership », *Journal of Management Development*, 24 (2), 155-168.
- MEMMI A., *Le portrait du colonisé*, Paris, Payot, 1973.
- MOLINIER P., *Les enjeux psychiques du travail*, Payot et Rivages, 2006.
- MOREAU G., « Quelle politique d'intégration ? », *Esprit*, décembre 1992.
- MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, 2005.
- MORIN E., *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Le Seuil, 2000.
- MOULIER-BOUTANG Y., « Mondialisation : entreprises et main-d'œuvre à l'heure du capitalisme cognitif », dans Michaud & al., *Qu'est-ce que la globalisation ?*, Editions Odile Jacob, 2004.
- MUTABAZI E. et PIERRE P., « International Executives and Identity Strategies in African Companies », *Actes du XVIème ISA World Congress of Sociology*, Durban, 2006.
- MUTABAZI E. et PIERRE P., « Management interculturel et stratégies identitaires des cadres en contextes multiculturels. Le cas des managers et cadres des entreprises africaines », *Actes du Colloque de Dakar, 8^e Université de Printemps de l'IAS*, 2006.
- MUTABAZI E., « Fusions-Acquisitions internationales : les dividendes de la diversité culturelle », *Revue MCS*, n°568, Novembre 1999.
- MUTABAZI E., « Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro-occidentales », *Management international*, Vol. 8, n°3. Printemps 2004.
- MUTABAZI E., « Le management en situations multiculturelles en Afrique », *Afrique Industrie*, janvier 1989.
- MUTABAZI E., « Pour un management interculturel », *Le Monde*, mercredi 27 mai 1992.
- MUTABAZI E., *L'entreprise multiculturelle en Afrique. Approche sociologique*. Thèse de doctorat. IEP Paris, 1999.
- MUTABAZI E. & al., *Management des ressources à l'international. Fusions, acquisitions, alliances, filiales et coopérations internationales*, Editions Eyrolles, 1994.
- NORA P., « Le nationalisme nous a caché la nation », *Le Monde*, 18 mars 2007.
- OTOKORE S., *Safia, un conte de fée républicain*, R. Laffont, 2005.
- OUELLET P., « Le lieu de l'autre. L'énonciation dans la poésie québécoise contemporaine », *Le soi et l'autre*, Les Presses de l'Université de Laval, 2003.

BIBLIOGRAPHIE

- PALMADE J., « Communication managériale et désaffiliation », *Quaderni*, numéro 53, Hiver 2003/2004.
- PEROTTI A., *Migrations et société pluriculturelle en Europe*, L'Harmattan, 1996.
- PIERRE M., *L'interculturel dans les régions*, Presses de la Seine, 2006.
- PIERRE P., « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *Sociologies pratiques*, n°5, Décembre 2001.
- PIERRE P., « La socialisation des cadres internationaux. Stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité », *Gestion*, HEC Montréal, volume 27, numéro 1, Printemps 2002.
- PIERRE P., *Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris, Editions SIDES, 2003.
- POINT S., « Réussir à promouvoir la diversité dans les entreprises », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.
- POLZER J.T., MILTON L.P. & SWANN W.B. Jr., « Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups », *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 296- 324, 2002.
- POUTIGNAT P. et J. STREIFF-FENART, *Théories de l'ethnicité*, Paris, PUF, 1995.
- Rapport de l'Institut Montaigne, *Ouvrir les grandes écoles à la diversité*, Janvier 2006.
- RENAULT A. et TOURAINÉ A., *Un débat sur la laïcité*, Stock, 2005.
- RENAULT E., « La reconnaissance au cœur du social », *Sciences Humaines*, n°172, Juin 2006.
- RENAULT E., « Reconnaissance, institutions injustice », dans *La revue du MAUSS*, n°23, 2004.
- RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Editions Stock, 2004.
- RIZK Z., « L'invention infinie du monde contre la finitude de l'être », *Revue L'enseignement philosophique*, Vol 42, n°3, p. 15-24. , Paris, 1992.
- ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.
- ROUSSEAU J.J., *Discours sur les origines de l'inégalité parmi les hommes*, Paris, Editions UGE, 1963.
- SABEG Y. et SABEG Y., *Discrimination positive*, Paris, Calmann-Lévy, 2004.
- SABEG Y. et MEHAIGNERIE L., *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, Janvier 2004.
- SACKS J., *La dignité de la différence*, Paris, Editions Bayard, 2002.

- SAINSAULIEU R. et ZEHRAOUI A., *Ouvriers spécialisés à Billancourt. Les derniers témoins*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- SAINSAULIEU R., *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1990.
- SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, PFNSP/Dalloz, 1977.
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP/Dalloz, 1988.
- SARTRE J. P., *Réflexions sur la question juive*, Gallimard, 1954.
- SAYAD A., *La double absence*, Paris, Le Seuil, 1999.
- SCHARNITZKY P., *Les pièges de la discrimination*, L'Archipel, 2006.
- SCHEIN E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publ., 1986.
- SCHNAPPER D., *La relation à l'autre*, Paris, Gallimard, 1998.
- SEGAL J.P., « Les pièges du management interculturel. Une aventure franco-québécoise », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, Décembre 1990.
- SEMPRINI A., *Le multiculturalisme*, Collection « Que sais-je ? », PUF, 1997.
- SENNETT R., *Respect*, Editions Albin Michel, 2003.
- SEURRAT de la BOULAYE A., « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de "bonnes pratiques" en gestion de la diversité dans l'entreprise », *Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV*, 2005.
- SILBERMAN R., in F. HERAN, *Immigration, marché du travail, intégration*, Commissariat général au Plan, 2002.
- SIMMEL G., *Philosophie de la modernité. La femme, la ville, l'individualisme*, Paris, Payot, 1989.
- SIMON P., Intervention lors du Colloque : *De la question sociale à la question raciale ?*, Deuxième journée « Discriminations raciales et discrimination positive », lundi 17 octobre 2005, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- SMITH W., WOKUTCH R., HARRINGTON K., DENNIS B. (2004), « Organizational Attractiveness and Corporate Social Orientation: Do Our Values Influence Our Preference for Affirmative Action and Managing Diversity? », *Business and Society*, 43 (1), 69-97.
- TAGUIEFF P. A., *Résister au « bougisme ». Démocratie forte contre mondialisation techno-marchande*, Mille et une nuits, 2001.
- TAGUIEFF P.-A., « Vous avez dit "communautarisme" ? », *Le Figaro*, 17 juillet 2003.
- TAYLOR C., *Sources of the Self*, Harvard University Press, 1989.
- THOMAS D.A. et ELY R.J., « Making Differences Matter: a new Paradigm for Managing Diversity », in *Harvard Business Review*, septembre-octobre 2006.

BIBLIOGRAPHIE

- TOCQUEVILLE A. de, *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, 1986.
- TODOROV T., *Les morales de l'histoire*, Grasset, p.118.
- TOMEI M., « Discrimination and equality at work: a review of the concepts », *International Labour Review*, 142 (4), 401-418, 2003.
- TOURAINÉ A., « Sociologie sans société », in M. WIEVIORKA, *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007.
- TOURAINÉ A., *Pourrons-nous vivre ensemble ?*, Paris, Editions Fayard, 1997.
- TRIBALAT M., « Immigrés, étrangers, Français : l'imbroglia statistique », *Population et société*, n°241, 1989.
- TROMPENAARS F., *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Editions Maxima - Laurent du Mesnil Editeur, 1994.
- URRY J., *Sociologie des mobilités*, A. Colin, 2005.
- VAN DER VEGT G., JANSSEN O., « Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation », *Journal of Management*, 29, 729-751, 2003.
- VAN HOOREBEKE D., PIRE-LECHALARD P., MORANA J., « Apprendre de la diversité pour innover : le cas de la PME innovante », *Actes des 2èmes Rencontres Internationales de la Diversité*, Corte, 5-7 octobre 2006.
- VERSINI D., *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*, Ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat, Décembre 2004.
- VITEAU J., « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n°194, janvier-février 2005.
- Von BARLOEWEN C., *Anthropologie de la mondialisation*, Editions des syrtes, 2003, p. 25
- VON GLINON M.A., SHAPIRO D.L. & BRETT J.M., « Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams », *Academy of Management Review*, 29 (4), 578-592, 2004.
- WIEVIORKA M., *Une société fragmentée ? Le multiculturalisme en débat*, Paris, Editions La Découverte, 1996.
- WOLTON D., *L'autre mondialisation*, Paris, Editions Flammarion, 2003.
- ZACHARY P., *The diversity advantage: multicultural identity in the new world*, Boulder, Westview, 2003.

Index des noms propres

- ADAMA A., p. 7
AKANI A., p. 7
AMARANTIDES D., p. 7
AUGE M., p. 161, 185
AULOTTE J.-M., p. 7
AUNIS F., p. 7
AUTHIER F., p. 7
BAHADDOU A., p. 7, 75, 185
BARMEYER C., p. 6,100,123,185
BARTLETT C., p. 69, 188
BASTIDE R., p. 120, 185
BASTIN F., p. 7
BEBEAR C., p. 23, 77, 99
BEGAG A., p. 50, 185
BENGUERNA M., p. 7
BERDUGO A., p. 7
BERNARD J., p. 7
BERTHEZENE P.-H., p. 7
BEN I., p. 7
BLIVET L., p. 23, 185
BOSCHE M., p. 150, 186
BOUCHER T., p. 7
BOUDON R., p. 59, 96, 122,
186
BOURDIEU P., p. 165, 186
BOUYER F., p. 7
BRANDAO M.E., p. 7
CALVES G., p. 53, 54, 80, 180,
187
CAILLE A, p. 23, 87, 128, 143,
147, 164, 178, 179, 186,
187, 189
CATTAN A., p. 7
CERDIN J.-L., p. 7
CHANLAT J.-F., P. 7, 108, 186
CHAPLIN C., p. 128
CHERRAT M., p. 7
CHIRAC J., p. 22
COLLOMB B., p. 77
COURMO I., p. 7
CROIZAT G., p. 7
CROZIER M., p. 16, 129, 186
DAINVILLE (de) P., p. 7
DE RUDDER V., p. 157, 158,
187
DEBRAY R., 121, 174, 187
DESCHAVANNE E., p. 58, 107,
187
DESCOMBES V., p. 71, 154, 187
DESJEUX D., p. 7, 151, 152, 187
DESMET-MARCHAND, p. 7
DEVAL P., p. 122, 187
DIAL M., p. 7
DU BOIS W.E.B., P.87
DUPRIEZ P., p. 7
DUSSAUGE P., P. 109, 110, 187
ENRIQUEZ E., p. 8, 164, 177

- FAIVRE C., p. 8
 FASSIN D., p. 66, 87, 159, 188
 FASSIN E, p. 66, 87, 159, 188
 FERNANDEZ B., p. 8
 FERRARY M., p.8
 FINKIELKRAUT A., p. 160, 172, 188
 FRUGIER F., p.8
 GARY R., 82, 188
 GAZZOLI P., p. 7
 GEOFFROY C., p.8
 GHERARDI L., p. 7
 GHOSHAL S., p. 130, 185
 GOFFMANN E., P. 90
 GUENETTE A.M., p. 7
 GUITEL V., p. 7
 HABER S., p. 154, 178, 188
 HABERMAS J, p. 178
 HAJOUI (el) H., p. 8
 HALIDOU M., p.8
 HEGEL GWF., p. 15, 164, 172, 178, 188
 HERRERO A., p.8
 HOFSTEDE G., P. 100, 152, 186
 HONNETH A., p. 155, 156, 188
 ILLADJIL M., p. 8
 IRIBARNE (d') p., p. 7, 105, 111, 166, 187
 JACQUARD A., p. 5, 9, 11, 78, 79, 189
 JAKEZ-HELLIAS J, p. 120
 JOYEAU A., p. 19, 38, 56, 118, 119, 191
 JUDIC L., p. 7
 KAMDEM E., p. 6, 8
 PIERRE M., 80, 192
 KIRSCHNER A.M., p. 8
 KOULLOU L., p. 8
 LAZZERI C., p 87, 147, 178, 179, 189
 LEE K., p. 8
 LEE Y-t, p. 4, 6, 7
 LEROY-TERQUEM L., p. 8
 LEVI-STRAUSS C., 120, 153, 189
 LEVY J., 98, 99, 189
 LIHUA Z., p. 8
 MAHL R., p. 8
 MAHLER G., 172
 MATHEVET G., p. 8
 MATTELART A., p. 164, 189
 MEHAIGNERIE L., p. 23, 44, 45, 99
 MELLET E., p. 8
 MITTLER A., p. 8
 MOEBIUS, p. 151
 MOULIET-BOUTANG Y., p.181, 190
 MUTABAZI E., p. 5, 6, 8, 11, 13-15, 31, 61, 103, 108, 115, 116, 124, 143,175, 186, 190
 NEDJAÏ A., p. 7
 NIGNON B., p. 8
 NIZET J., p. 7
 OTOKORE S., p. 144, 190
 OUELLET P., p. 173, 174, 188, 190
 PALMADE J., p. 88, 159, 190
 PARETO V., p. 178
 PERETTI J.-M., p. 8
 PEROTTI A., p. 168, 170, 191
 PICQ T., p. 7
 PIGNET-FALL L., p. 8

INDEX DES NOMS PROPRES

- PIERRE P., 5, 8, 11-15, 22, 26, 31, 61, 103, 108, 121, 143, 149, 162, 186, 187, 189, 190, 191
 PLANCON B., p. 8
 POIRSON P., p. 8
 POURHIET (LE) A.-M., p. 23, 189
 PUCCINI G., p. 172
 PUJOL I., p. 8
 QUARTIER D., p. 8
 RAMANANTSOA B., p. 109, 110, 187
 RENAULT A., p. 26, 83, 84, 153, 191
 RENAULT E., p. 155, 156, 191
 RICOEUR P., p. 155, 175, 179, 191
 ROBERT-DEMONTROND P., p. 19, 38, 56, 65, 118, 119, 191
 ROGER A., p. 7
 ROLLAND E., p. 8
 ROMAIN L., p. 8
 ROUSILLON S., p. 7
 RUANO-BORBALAN J.-C., p. 8
 SABEG Y., p. 23, 44, 45, 54, 99, 191
 SACKS J., p. 163, 191
 SADIK Y., p. 7
 SAINSAULIEU R., p. 15, 26, 32, 88, 101, 129, 162, 191, 192
 SAINT-AROMAN C., p. 8
 SALAH H., p. 8
 SAUTRE G., p. 7
 SAYAD A., p. 166, 167, 192
 SCHARNITZKY P., p. 85, 192
 SCHNAPPER D., p. 172, 173, 192
 SCHEINER P., p.8
 SEGAL J.-P., p. 8
 SEIDEL F., p. 7
 SEMPRINI A., p. 177, 192
 SIBONY D., p. 158
 SIMMEL G., p. 156, 192
 SIMON P., p. 81, 83, 192
 STASI B., 22
 TAGUIEFF P.-A., p. 23, 68, 192
 TAYLOR F., 127
 THIEL D., p. 19, 38, 56, 65, 118, 119, 191
 THIRION P., p. 8
 TISSERANT P., p. 7
 TOCQUEVILLE (de) A., p. 120, 139, 192
 TODOROV T., p. 122, 192
 TOLLET F., p. 8
 TOURAINE A., p. 26, 84, 99, 182, 191
 TRIPIER M., p. 157, 158, 187
 TROTIEREAU A., p. 7, 26, 31, 103, 143
 VANDERLINDEN B., p. 8
 VEBLEN T., p. 178
 VILACA O., p. 8
 VILLENA R., p. 8
 VINSONNEAU G., p. 8
 VOURC'H F., p. 157, 158, 187
 WARLOP C., p. 7
 WEBER M., p. 123
 WIEVIORKA M., p. 20, 22, 42, 99, 166, 185, 193,
 WITTGENSTEIN L., p. 162
 YONEYAMA E., p. 7

Index des institutions

- 3 M, p. 64
American Express, p. 64
Association française des entreprises privées (AFEP), p. 77
Association Nationale pour l'Emploi (ANPE), p. 51
AT&T, p. 52
Avanzi, p. 74
CAC 40, p. 79
Chambre des Lords, p.97
Charte de la Diversité, p. 76, 77
Chrysler, p. 111
Commission for Racial Equality, p. 79
Conseil constitutionnel, p. 39
Conseil des Prud'hommes, p. 48
Conseil représentatif des associations noires (CRAN), p. 65
Constituante, p. 40
Constitution de Weimar, p.98
CREDOC, p. 71
Daimler, p.111
Danone, p.131
Déclaration des *Droits de l'homme et du citoyen*, p. 57, 83
Dow Chemical, p. 131
Equal Employment Opportunity Commission, p.79
Fortune, p. 24
France Télévision, p. 80
Groupe Casino, p. 72
Groupe PSA, p. 76, 185
Groupe Total, p. 73
Haut Conseil de l'Intégration, p. 33, 71, 188
HP & Compaq, p. 111
IBM, p. 114
Observatoire des discriminations, p.35
Oekom, p. 74
PSA, p. 63
Renault, p. 111
Shell, p. 114
SOS Racisme, p. 65
Traité d'Amsterdam, p. 47
UNESCO, p. 57
Vigeo, p. 74
Volvo, p. 111

POUR UN MANAGEMENT INTERCULTUREL

Table des matières

Préface d'Albert Jacquard	11
Avant-propos	19
<i>Le défi des entreprises : un authentique management de la diversité ?</i>	23
<i>Une actualité de plus en plus présente</i>	24
<i>Comprendre et gérer la diversité : quels outils pour une sociologie pratique ?</i>	26
-I- Les dividendes de la diversité. Enjeux et perspectives	
<i>Gérer la diversité et faire face à de nouvelles attentes de reconnaissance</i>	31
<i>Le mot même de « diversité » est-il, comme le mot culture, un mot qui a plus de valeur que de sens et plus d'usages que de définition unique ? En entreprise, dans les phénomènes sociaux comme la crise des banlieues, est-il légitime d'utiliser ce mot de diversité ? Pensez-vous, en tant que sociologues, que les personnes contestent parce qu'elles se sentent discriminées ?</i>	31
<i>Est-ce totalement nouveau de parler de « reconnaissance », notamment dans le cadre de l'entreprise ?</i>	32
<i>Comment déterminer ce qui est discriminant et ce qui ne l'est pas ?</i>	33
<i>Il semble, dans certains cas, difficile de faire la part des choses</i>	34
<i>Pourtant, il semble que beaucoup d'entreprises n'hésitent pas à faire valoir leurs efforts en matière de diversité. Est-ce à dire que leur démarche n'est pas sincère ?</i>	36

<i>Le fait est qu'un « marché des discriminations » est en cours de constitution...</i>	37
<i>Mais vous ne niez pas que d'importants efforts ont tout de même été réalisés de la part des entreprises ?</i>	37
<i>Revenons au corollaire négatif de la diversité : la discrimination. À quel point se manifeste-t-elle dans l'entreprise ?</i>	39
<i>Liberté, égalité, diversité ?</i>	39
<i>Y aurait-il alors contradiction entre les politiques de diversité actuellement développées dans les entreprises et la tradition républicaine d'accueil et d'intégration à laquelle nous sommes attachés en France ?</i>	39
<i>Est-il possible de s'inspirer de ces cas à l'étranger pour faire progresser les politiques de diversité des entreprises françaises ?</i>	41
<i>En d'autres termes, les mouvements revendicatifs évoqués plus haut peuvent s'expliquer par le fait que la plupart de ceux qui agissent au nom de la République sont quelquefois justes dans leurs discours ou leurs intentions, et franchement discriminatoires dans leurs pratiques et leurs comportements.</i>	42
<i>Certains Français, parce qu'ils sont perçus comme différents, sont moins égaux que d'autres sur le marché du travail. Quelles sont les conséquences pratiques pour les entreprises, de ce passage que vous soulignez, de l'équité à l'égalité des droits ?</i>	43
<i>Vous parlez des questions du voile et du respect du ramadan en entreprise. En France, n'a-t-on pas trop tendance à utiliser le prisme religieux pour caractériser un groupe ethnique ?</i>	44
<i>Alors, quelle est la meilleure forme de diversité à promouvoir ? Qu'entend-on par « gestion de la diversité » : respect des différences et gommage des inégalités ?</i>	46

<i>La peur du gendarme ?</i>	47
<i>Précisément, quels liens faites-vous entre les obligations juridiques d'une part, et les politiques comme les pratiques de diversité d'autre part, aujourd'hui développées dans les entreprises ?</i>	47
<i>L'égalité formelle, de principe, engendrerait-elle, en réalité, des inégalités réelles ?</i>	48
<i>N'y a-t-il pas un danger à se focaliser sur les seules différences visibles ?</i>	49
<i>Que faire pour agir efficacement ?</i>	51
<i>Voulez-vous dire que le thème de la diversité conduit finalement à considérer comme « suspectes » les différences de talents entre salariés, à opposer un peu trop vite « victimes » et « oppresseurs » ?</i>	52
<i>L'action positive, au travers de mesures temporaires, est possible actuellement en France en faveur des femmes (article 123-3 du Code du travail). Une loi impose, par ailleurs, l'emploi de 6 % de personnes handicapées dans les entreprises de plus de 20 salariés. Sur d'autres terrains, des moyens supplémentaires sont octroyés aux écoles situées dans des ZEP (Zones d'Education Prioritaire). Quel rapport entre ce que vous dites et la discrimination positive telle qu'elle se donne à voir dans d'autres pays ?</i>	54
<i>Comment alors expliquer aujourd'hui le succès de la diversité comme thématique dominante ?</i>	55
<i>On a le sentiment, à vous entendre, que la différence, que vous distinguez de la diversité, est devenue, en France, une valeur en soi, une norme souhaitable comparable à la biodiversité et à sa défense farouche ?</i>	58
<i>Une fois reconnues ces limites de « la positivité de la différence », comment alors imaginer une forme de communauté politique ou professionnelle qui ne récuse pas le droit à la ressemblance ?</i>	60

Politiques d'entreprises, pratiques réelles et déclarées de gestion de la diversité..... 61

Focalisons, si vous le voulez bien, au monde du travail. Les cabinets de recrutement et d'approche directe spécialisés dans la promotion de la diversité se multiplient en même temps que des organismes de formation, également plus ou moins spécialisés sur ce thème. Quelles politiques concrètes de diversité voyez-vous ainsi s'instituer en France, et notamment dans les entreprises ? 61

Les politiques de gestion de la diversité que vous évoquez n'amènent-elles pas à semer la division dans les entreprises ? Si chacun s'attache à dire qui il est pour avoir des droits, ne court-on pas le risque de politiques identitaires qui s'emploieraient à constituer des coalitions entre communautés hétérogènes ? Ignorant les syndicats, à l'intérieur, pour mieux compter, à l'extérieur, sur la loi qui punit, chacun combat alors pour la reconnaissance de sa propre culture et non pour le bien de tous ?..... 65

On dit qu'est sage celui qui apprend de tous les hommes et s'ouvre à toutes les différences. Quels sont donc les contours de « l'entreprise idéale » pour les dirigeants ou les agences de notation sociale qui militent pour davantage de formalisme des politiques de gestion de la diversité ? 67

À vous entendre, c'est l'apologie d'un nouveau management sous couvert de gestion de la diversité ?..... 69

« A chacun selon ses mérites », telle serait la formule générale d'une organisation qui a perdu tout enracinement national ?..... 70

Chartes de la diversité, outillages statistiques et classements..... 71

On entend souvent que pour combattre les discriminations, on doit élaborer des catégories de classement des populations et se doter d'un outillage statistique ?..... 71

Les indicateurs statistiques à la disposition des entreprises permettent-ils de rendre compte de la performance des politiques de diversité ?..... 72

TABLE DES MATIÈRES

Pourquoi les dirigeants d'entreprise, notamment en France, ressentent-ils la nécessité d'écrire des chartes de la diversité ? A quoi servent réellement ces chartes pour eux et pour leurs équipes ?..... 73

Qu'est-ce, dès lors, qu'un management de la diversité qui aurait les yeux fixés sur des indicateurs ?..... 75

L'entreprise idéalisée des chartes de diversité que vous présentez, est bien censée rassembler toutes ses démarches économiques, décisions de placements ou de gestion de ses portefeuilles d'activités dans le cadre plus large de critères « extra-financiers » ?..... 76

Une charte, néanmoins, c'est moins que la loi. Il faut d'abord respecter la loi. Mais les chartes invitent-elles à autre chose qu'à respecter la loi ? C'est peu le cas en France...... 78

Mesures, différences visibles et mécanismes cachés de discrimination..... 78

Mais alors comment faire en l'absence d'un référentiel hexagonal de typologies « ethno-raciales » ? Comment procéder quand, dans le même temps, les enracinements ou les affiliations se rattachent aussi au registre du privé et que celui que l'on veut protéger ne veut précisément pas être identifié à ce niveau ?..... 78

Y a-t-il danger à définir des critères de mesure de la diversité en entreprise et d'intégration de groupes stigmatisés ? Ne vient-on pas renforcer ce que l'on veut combattre, à savoir le racisme ou les mises à l'écart de toutes sortes ?..... 79

Les statistiques sont censées toujours montrer les divisions du monde social. Mais les statistiques ne sont pas neutres. Ne contribuent-elles pas à accentuer les phénomènes de discrimination qu'elles mettent à jour ?..... 81

<i>Droits économiques, droits sociaux, droits culturels ?</i>	83
<i>Encore une fois, toute politique en faveur des minorités n'est-elle pas condamnée à valider l'identité qu'elle conteste, en s'appuyant sur la catégorie qu'elle dénonce ? Activer pour atténuer ?</i>	83
<i>Derrière les déclarations de principe, vous insistez dans vos recherches et publications sur les enjeux en termes d'identités acquises et construites des politiques de diversité en entreprise. L'intégration des populations discriminées est vue comme une « affaire » de socialisation, longue et exigeante ?</i>	84
<i>Vous pointez ici une perte de l'estime de soi et le brouillage des identités. Faut-il y voir une des raisons explicatives du succès actuel des politiques de diversité ?</i>	86
<i>Et ces phénomènes sont poussés à l'extrême dans des situations de racisme caractérisées...</i>	87
<i>Vous cernez l'émergence généralisée d'une société du mépris, rappelant les travaux de E. GOFFMAN, pour qui ce n'est pas le désir d'affirmer la supériorité de son désir de reconnaissance qui est le fondement de la lutte des hommes mais le désir plus secret d'échapper au mépris dans la présentation de soi. Une société juste permet à l'homme d'échapper au mépris. Les discriminations, en entreprise comme au dehors, s'apparenteraient-elles à différents degrés de la violence faite à l'autre ? Dès lors, pour y remédier, que pensez-vous au niveau de la loi, au niveau national, de l'instauration de quotas basés sur une appartenance ethnique, culturelle ou religieuse ?</i>	90
<i>Dans la pratique, êtes-vous favorables à la transgression de la règle de non enregistrement dans les fichiers de gestion des ressources humaines de certaines données à caractère personnel ?</i>	92
<i>Revenons sur la question du cv anonyme...</i>	94
<i>N'avancez-vous pas l'hypothèse que les politiques de gestion de la diversité ont encore du mal à trouver plus large écho, car l'entreprise, en France, est culturellement considérée comme un</i>	

domaine public ? On rechignerait, en quelque sorte, à y faire rentrer des éléments de classement historiquement liés au domaine privé comme les croyances ou les valeurs..... 95

S'agissant des politiques actuelles de diversité, quelle place faut-il faire à l'expression des convictions religieuses sur le lieu de travail, dans les lieux publics et au sein des services publics ? 97

-II- Des politiques de diversité au management interculturel

Internationalisation des firmes et enjeux de cultures 103

Vous distinguez les politiques de diversité – aujourd'hui largement associées aux populations minoritaires et défavorisées – du « management interculturel », une notion encore aujourd'hui assez floue et qui renvoie aux expatriés amenés à sortir de leur culture d'origine dans le cadre de la mobilité internationale... .. 103

Attention à la discrimination du côté des politiques de gestion de la diversité et attention aux complémentarités du côté du management interculturel. N'est-ce pas les deux faces d'une même monnaie ? En quoi, précisément, politiques de gestion de la diversité et management interculturel se distinguent selon vous ?..... 105

Mais alors justement, qu'est-ce qui ressort de l'expérience des entreprises que vous avez étudiées ou dans lesquelles vous intervenez ?..... 108

Pouvez-vous nous en dire davantage sur les principaux leviers d'action en contextes multiculturels et sur ce management interculturel que vous appelez de vos vœux ? 110

L'actualité charrie donc de nouvelles exigences interculturelles dans l'organisation des équipes. C'est le cas pour de nombreuses firmes qui, dans le domaine des biens de consommation par exemple, se trouvent devant l'alternative stratégique : globaliser le marketing ou développer des stratégies produits et donc un marketing spécifique, local mais connecté au global, en fonction des segments différents de leur marché mondial. 112

<i>Le management interculturel vise-t-il à plus ?</i>	113
<i>Les métamorphoses des entreprises « mondialisées »</i>	114
<i>Mais pourquoi parler de changements de perspective alors que certaines firmes telles que IBM ou Shell, par exemple, sont internationales et même « mondialisées » depuis fort longtemps ?</i>	114
<i>Percevez-vous d'autres difficultés liées à l'établissement d'un management interculturel ?</i>	117
<i>Les équipes diversifiées sont-elles toujours plus efficaces en entreprise ?</i>	118
<i>Fonctions de la culture et management</i>	119
<i>Dans ce livre, vous défendez une approche dynamique de la construction des identités culturelles en entreprise. En dehors des cas pathologiques, il est vrai que nul n'est insensible aux différences et nul ne peut s'enfermer dans son état ! L'expérience de la diversité s'effectuant souvent au sein des équipes, que nous apprennent les sciences humaines et sociales sur ces phénomènes multiculturels de travail en entreprise ?</i>	119
<i>En quoi le concept de culture serait-il opératoire ?</i>	122
<i>Dans cette optique, la culture a donc plusieurs fonctions ?</i>	124
<i>Monoculturel, multicultural, interculturel</i>	125
<i>A vous entendre, et pour plusieurs raisons déjà évoquées, le chemin du management interculturel n'est pas aisé à développer dans la grande majorité des entreprises actuelles. Les compétences exigées sont-elles encore très rares, et les avantages de la diversité, sont-ils, d'autre part, encore méconnus par bon nombre de managers ?</i>	125
<i>Peut-on aujourd'hui impunément standardiser toutes les méthodes de travail, les procédures de gestion, les styles de management et les comportements au travail ?</i>	127
<i>Et les procédés d'assimilation peuvent être violents...</i>	129

Acquérir des compétences interculturelles ? 132

Traiter l'autre comme une fin. Peut-on se former à devenir ce manager interculturel que vous appelez de vos vœux, habile à la fois à lutter contre les discriminations et à conduire des équipes diversifiées ? 132

Vous dites que la recherche de la compréhension mutuelle et de la convergence des efforts par une culture d'origine technocratique ou fabriquée de l'extérieur (cultures prétendues fortes de certaines entreprises, élaborées au sommet et généralement mal partagées) ne fonctionne pas. Elle conduit le plus souvent aux effets de la domination d'un groupe par un autre. Quel principe fondateur d'une convention serait en effet universel et totalement reconnu comme juste par tous les membres de toutes les cultures et communautés humaines ? Vous avez évoqué les droits de l'homme 134

Promesses et contraintes de l'interculturel 136

Est-ce que cela veut dire qu'aucune entreprise n'échappe ni aux risques de l'approche monoculturelle, ni à ceux de l'approche multiculturelle aujourd'hui ? Avez-vous observé des pratiques plus avancées et performantes ? 136

Pouvez-vous revenir sur la performance des équipes diversifiées et les exigences du management interculturel ? 138

-III- Reconnaissance des identités au travail

Définir ensemble ce qui est juste 143

En entreprise, avec des partenaires étrangers, se pose la question de s'entendre sur qui dit le « juste » et qui s'attache ensuite à le faire respecter. C'est la question des valeurs communes, des critères et des capacités d'arbitrage qui est en jeu dans toute décision d'évaluation d'une performance, de recrutement ou de formation 143

A vous entendre, la question de fond pour les entreprises consiste donc à savoir comment amener leurs membres à reconnaître leurs différences, à les investir et les valoriser ensemble

POUR UN MANAGEMENT INTERCULTUREL

au travail en étant respectueux les uns des autres et capables de fertiliser leurs apports mutuels ?..... 144

Face à ces éléments, il est clair que, sans être antinomiques, les politiques de diversité et le management interculturel ne visent pas exactement le même projet..... 145

Afin de prendre en compte ces différentes attentes possibles, ce qui manque souvent dans les entreprises en France, c'est la valorisation par de « grands frères », par des passeurs ou des interfaces expérimentés, vivant eux-mêmes leur acculturation dans différents univers culturels (comme celui d'une promotion soudaine, d'un changement de métier, d'une mobilité internationale) et mettant leurs compétences au service des autres, et en particulier des plus jeunes..... 147

Une méthode d'approche des réalités interculturelles 149

Précisément, quelles règles donnez-vous à la compréhension des réalités interculturelles et comment explorer cette conduite du changement que vous appelez de vos vœux ? Evoquez-vous une méthode afin d'approcher les réalités interculturelles en entreprise ?..... 149

Pour saisir une réalité interculturelle, il faudrait donc que l'analyse microsociologique des phénomènes d'intériorisation culturelle s'accompagne, en arrière-plan, comme pour l'éclairer, d'une compréhension macrosociologique de leurs aspects structurels ? 151

Et tout voyageur court le risque d'être un étranger..... 153

Appréhender cette diversité des situations interculturelles, c'est donc penser des paradoxes... 153

Des droits aux devoirs 153

Prétendre exercer un droit égal pour tous à l'estime sociale, n'est-ce pas réduire l'idée même de reconnaissance ? Autrement dit, on peut se demander comment passer, dans les entreprises, des reconnaissances plutôt en termes de droits (politiques de gestion de la diversité) à la constitution des relations d'estime en termes de devoirs réciproquement assumés (mana-

<i>gement interculturel) par les membres des équipes multiculturelles, les uns vis-à-vis des autres ?</i>	<i>153</i>
<i>Comment, à cet égard, ne pas observer aujourd'hui que de plus en plus de salariés se sentent humiliés dans la sphère du droit, ont le sentiment que leur contribution est peu reconnue dans la sphère de la production et, donnant trop de temps à leur entreprise, ont l'impression d'être malheureux dans la sphère de l'intimité, siège de tous les rapports amicaux, amoureux et familiaux ?</i>	<i>155</i>
<i>Les limites de toute politique de diversité apparaissent quand les salariés ont formellement les mêmes droits que les autres alors qu'ils n'ont concrètement pas les conditions pour faire usage de ces droits.</i>	<i>156</i>
<i>En quoi les politiques de gestion de la diversité comme celles de management interculturel, conduisent-elles à affronter la question du racisme ?</i>	<i>158</i>
<i>La diversité, masque de la domination ?</i>	<i>159</i>
<i>Etre égal, non pas en tant que semblable mais en tant que différent, dites-vous. Comme une volonté d'assumer le besoin d'égalité dans sa signification entière. Vous vous attachez aussi, dans vos travaux, à distinguer politiques de diversité et problème de l'éthique, que vous distinguez de la morale.</i>	<i>159</i>
<i>Lorsque nous avons affaire, en entreprise comme ailleurs, à une personne qui ne s'identifie qu'à une religion, avons-nous le droit de lui en récuser le droit ?</i>	<i>163</i>
<i>Qu'est-ce qui fonde votre optimisme ?</i>	<i>164</i>
<i>Peur de l'autre, part de l'autre, apport de l'autre</i>	<i>165</i>
<i>Finalement, pourquoi associez-vous aussi étroitement politiques de diversité et management interculturel, alors que les différences concernées entre acteurs (migrants, expatriés, ouvriers, cadres...) ne sont pas toutes de même nature ?</i>	<i>165</i>

<i>Quand on évolue dans un monde d'interconnexions, quand on force des barrières, on est toujours « inauthentique » à un titre ou un autre. On fait douter.....</i>	167
<i>Autrement dit, l'absence de prise en compte des liens entre cultures locales, comportements au travail et attentes managériales en faveur des seuls modèles dominants – qu'ils soient exportés des sièges dans les filiales nationales ou à l'étranger – se traduit toujours par la détérioration du capital image de l'entreprise, par des difficultés managériales voire par l'échec des opérations sur place ?.....</i>	168
<i>Au-delà de nos frontières, le mauvais traitement de ce problème aura des conséquences très lourdes notamment pour les pays globalement vieillissants tels que l'Espagne et l'Allemagne, par exemple, en Europe... dans lesquels une main-d'œuvre jeune et dynamique va devenir de plus en plus rare et chère.</i>	171
<i>Comment, dès lors, comprendre l'autre dans sa diversité vécue au jour le jour ?.....</i>	172
<i>Limites de la reconnaissance ?</i>	176
<i>Quelles sont, au final, les limites de la mise en place des politiques de gestion de la diversité au sein des entreprises ?.....</i>	176
<i>Avant de vouloir comprendre l'autre, il convient de reconnaître l'impossibilité ou la forte probabilité de ne pas se comprendre.</i>	179
<i>Vient le temps de conclure notre échange. Quelles sont, pour les entreprises et les sociétés, les principales perspectives ouvertes par votre réflexion ? Quel mode de raisonnement, quelle vision de l'autre faut-il cultiver pour que le management interculturel, dont vous faites la promotion, puisse venir irriguer et fertiliser les pratiques en entreprise ?</i>	179
Bibliographie	185
Index des noms propres	195
Index des institutions.....	199
Table des matières	201