

Quand les politiques de gestion de la diversité questionnent la possibilité de se former en entreprise à la compréhension d'autrui...

Philippe PIERRE¹

Quand des hôpitaux ou des écoles forment leurs professeurs, leurs médecins, leurs infirmières et leurs autres personnels faisant face à une diversité croissante de leurs usagers, quand ces institutions organisent leurs équipes et leurs temps de travail en conséquence, quand elles accordent des congés pour pouvoir se rendre en pèlerinage, quand elles créent des services de médiation culturelle, quand des banques décident de diversifier leurs équipes au guichet pour attirer les capitaux de certaines communautés, alors nous c'est que nous vivons une sorte de nouvelle « ère » de la gestion de la diversité. Beaucoup voudraient le croire tout au moins. Notamment les rédacteurs de la charte de la diversité, signée aujourd'hui par plusieurs milliers d'entreprises en France. Comment ne pas voir en effet que l'accroissement d'obligations légales et réglementaires autour de la lutte contre les discriminations oblige les décideurs à inscrire la démarche d'anticipation des risques juridiques liés à la promotion de la diversité dans la stratégie de leurs entreprises. Comment, dès lors, mieux sensibiliser et former l'ensemble des salariés aux risques inhérents à leurs activités et notamment à celui d'interagir avec des personnes enracinées dans d'autres cultures ?

« Frotter et limer sa cervelle à celle d'autrui » disait Montaigne. Peut-on apprendre le management des femmes et des hommes dans un autre environnement culturel, ce qui renvoie plutôt au « management interculturel » des entreprises qui s'internationalisent, et peut-on apprendre le management de femmes et d'hommes porteurs d'autres cultures dans un même environnement culturel, le sien, et qui renvoie plutôt au « management de la diversité » ? Peut-on se former à devenir « manager intégrant » de formes nouvelles de diversité en entreprise ? Des managers habiles, à la fois, à lutter contre les discriminations et à conduire des équipes diversifiées.

Alors, comment former à la connaissance d'un processus discriminatoire et comment aider à sa résolution, car c'est bien de cela d'abord dont il s'agit ?

Une discrimination apparaît. Nous ne sommes pas responsables en général, comme manager, de l'apparition elle-même, mais finalement du « laisser-paraître »². 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 » »³. Pour les managers, les compétences à construire sont d'abord de nature juridique. Identifier la dimension délictueuse de la discrimination puis faire naître, faire partager aux autres, partager avec les autres une norme d'action. Comprendre comment les stéréotypes, par leur récurrence, finissent par acquérir un pouvoir définitif d'explication des troubles, des difficultés à coopérer, presque une valeur prédictive de l'échec. Savoir quelle est la part des conventions inutiles (préjugés, stéréotypes...) dans mes critères d'évaluation par rapport à une mesure réelle de la performance ? Si la conduite de l'autre diffère de la mienne, et que je n'en suis pas conscient, c'est-à-dire que je suis incapable de verbaliser cette différence, j'ai toute chance de réagir de manière émotionnelle. J'ai donc besoin d'en prendre conscience en me formant.

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... Ces compétences sont aussi, pourrait-on dire, cliniques et politiques. Savoir faire le diagnostic et remonter aux causes. Repérer la puissance d'agir de la discrimination dans le discours, le parcours de chaque salarié, ses relations sociales, son sentiment d'appartenance. Comprendre les réactions des individus afin de favoriser ensuite l'émergence d'une parole politique au sein de l'institution et communiquer.

¹ : Consultant. Chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE-CNRS).

² : J. VITEAU, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », Actualité de la formation permanente, n° 194, janvier-février 2005, p. 21.

³ : J. VITEAU, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », Actualité de la formation permanente, n° 194, janvier-février 2005, p. 22.

S'ouvrir aux autres lors d'une formation, plutôt qu'à l'évidence du désir et de la clôture de l'égo, n'est pas aisé, et nullement automatique. Chacun naît libre de se libérer de ses évidences, de ses préjugés. Cela prend du temps alors que nous vivons souvent, en entreprise, dans le culte du temps présent. Les romans longs, lents, les oeuvres difficiles nous rappellent qu'il faut du travail pour accéder à une vérité supérieure. Dans toute bonne formation à la gestion de la diversité, le sens « signification » s'équilibre avec le sens « sensation ». C'est une expérience des autres qui doit être « vécue ». Oui, il n'y a pas ceux qui sont différents et les autres, l'idée est de reconnaître l'Autre en chacun. Mais, malheureusement ce n'est pas la réalité. En cela la lutte contre les discriminations nous semble une condition nécessaire mais non suffisante. La lutte directe contre le racisme réclame de comprendre ce à partir de quoi se meut le raciste et la lutte contre les discriminations ethniques, de type systémique, celle qui touche pour une large part, à la répétition de « micro-inéquités » insidieuses et souvent inattaquables juridiquement (comme le fait de perpétuer, tous les jours, de mauvaises blagues à un collègue réputé différent des autres), demande une catégorisation qui soit en mesure de saisir et de reconnaître ce qui est substantiel (car chargée d'une identité composée de traits et de convictions propres) et qui appelle le respect. Les politiques de gestion de la diversité, en introduisant de la différence par rapport à un système de normes conscientes ou inconscientes, sont le résultat d'un processus de construction sociale qui rappelle à chacune des personnes formées ce qui est « différent » en lui et possède, en germe, des caractéristiques susceptibles de déclencher chez les autres des mécanismes de discrimination ou de valorisation des différences.

Précisément, cette gestion de la diversité 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, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes. La gestion de la diversité amène à rendre compte des articulations entre des domaines disciplinaires et à mêler différentes approches. Par exemple, le principe de « récursion » de la pensée systémique (pour qui les individus produisent l'organisation par leurs interactions mais en même temps, l'organisation fournit à ces individus leur culture⁴) et le principe d'imprévisibilité (qui revient à dire que le nouveau est plus certain que l'ancien ordre). Former à l'interculturel, c'est précisément former à la complexité de ces changements de culture et d'identités.

Mais 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 ou peu. « Apprendre un langage, c'est apprendre une forme de vie », disait L. WITTGENSTEIN. Nous l'oublions souvent. Former à la lutte contre les discriminations, c'est dire que la discrimination existe et qu'elle peut exister sans que l'on cherche même à l'encourager. Prouver est une deuxième étape qui consiste à tenter de ne plus appréhender les autres à partir de nos catégories mentales pour déconstruire les normes et en montrer les rapports de pouvoir. L'essentiel est toujours de déterminer qui a le pouvoir de définir l'identité.

Il y a, aux sources du management de la diversité, dans une troisième étape, la volonté de clarifier et faire clarifier les principes d'action, de justice, pourrait-on dire, sur lesquels s'appuient les personnes lorsqu'elles font des justifications et prennent des décisions. Le management interculturel, celui qui se déploie dans le cadre de rapprochement d'entreprises (fusions, joint-ventures...), dans le cadre de la gestion de personnes mobiles (expatriés et impatriés et leurs familles), part exactement du constat que chacun en entreprise prend appui sur un principe de justice extérieur qui lui permet souvent de se soustraire au modèle de justice dont dépend la situation dans laquelle on se trouve engagé. 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 le 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

⁴ : J. M. LARRASQUET, Le management à l'épreuve du complexe, L'Harmattan, 1999 ; J. L. LE MOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1995.

un accord pour faire converger leurs efforts vers un objectif partagé. C'est bien ce que devrait favoriser toute formation à l'interculturel.

Dans le cas de négociations entre partenaires étrangers, d'intégration à l'étranger, 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. L'individu ne peut accéder à une autonomie sans se reconnaître lié aux autres, à une société, à une histoire, à ses propres ombres et identifications multiples. Ceci ne l'enferme pas dans une généalogie et lui évite de se croire le centre de tout en oubliant que ce qui fonde la liberté, c'est d'abord le fait de recevoir des lois, des interdits, des limites... Enfermer l'autre en faisant que les attributs de son identité en fassent, pour toujours, les signifiants est l'opposé d'une formation à la gestion de la diversité. Au contraire, permettre que les transactions soient un support d'un échange identitaire, un échange d'identités respectives toujours en construction, participe d'une telle visée de formation. L'enjeu est bien de faire d'un stage de formation, un lieu de « transaction identitaire », un lieu où les différences s'expriment et ne soient pas comme étouffées.

Dans l'entreprise qui vit un déploiement international de ses activités et qui fait vivre des mouvements de personnel, les rapports quotidiens de travail mettent en cause des partenaires marqués par leurs appartenances à des pays, des groupes, des entreprises absorbées et se négocie donc, par le truchement de biens matériels ou de services échangés, des signes et des valeurs d'appartenance. Un contexte de négociation des identités et des affiliations culturelles.

En ce sens, des formations à la diversité auraient sans doute plus d'affinité avec la palabre à l'africaine qu'avec les règles de la dissertation, en ce sens que pour se déployer, elle doit respecter plusieurs temps admettant des retours en arrière, des explications liées davantage aux relations entre les gens, aux phénomènes de catégorisation qu'à des modèles intra-psychiques⁵.

Cela revient à une formation à la relativité des choses. Ainsi « les Français croient qu'il y a une différence entre des choses. Par exemple, ils croient que tout ce qu'ils appellent « chien » sont des chiens et tout ce qu'ils appellent « chat » sont des chats. Ils ne croient pas en l'existence d'un être mi-chat mi-chien. Par contre, ils croient qu'il y a des êtres mi-cheval mi-âne »⁶.

Dans ces formations, les personnes du groupe ne cherchent pas à avoir raison ou à imposer un point de vue à tout prix pour affirmer leur force et leur droit⁷. On co-établit les règles du jeu et on en co-assure le respect. Réciprocité forte qui s'établit quand les participants osent être vrais, vulnérables, sortis des fonctionnements mécaniques⁸.

Ces formations poursuivent donc plusieurs buts : apprendre à ne pas systématiquement connecter l'existence d'une qualité à son propre regard et repérer des régularités de comportement (mais pas des liens mécaniques), là où un observateur peu scrupuleux pourrait attribuer pour toujours à l'appartenance à un groupe humain, enfermant ainsi ses collègues dans une identité unique.

Ces formations consistent à établir un entre-deux à construire ensemble. Sans cela, nulle communication ne peut s'établir. « Pour que nous puissions parler ensemble, il faut que nous ayons une réalité à nous. Il faut que nous soyons d'accord sur cette réalité, sinon nous ne pourrions parler de rien. Réciproquement, si nous parlons, cela veut dire que nous avons des mots entre nous et, par conséquent, que les choses qui correspondent à ces mots existent » : discrimination, déni de reconnaissance...⁹

« L'autre est reconnu comme sujet quand le second prend conscience que la différence qui le sépare du premier n'exclut pas des références communes à la même réalité objective. (...) La reconnaissance de l'autre est associée à l'action technique. (...) L'unité du monde scientifique et technique et la diversité des cultures ne s'opposent pas l'une à l'autre ; on ne peut pas percevoir la

⁵ : P. CASTELLA, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 33.

⁶ : P. CASTELLA, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 37.

⁷ : M. MACK, « Le développement par transformation réciproque », *Les Cahiers de Sol*, n° 8, Juin 2007.

⁸ : E. D. BEINHOCKER, *The Origin of Wealth*, Random House, 2007.

⁹ : P. CASTELLA, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 37.

diversité des cultures sans passer par la reconnaissance de leur terrain commun d'interaction qui est celui de la rationalité instrumentale »¹⁰.

Comment le sens commun s'établit avec le temps ? Les formations à la diversité doivent porter sur la façon dont les faits sont « faits » et défaits (construits, fabriqués). Comment les divisions s'imposent dans nos cultures ? Quel pouvoir s'exerce dans ces processus de division ? Par exemple, casser des lignes causales entre sexe biologique ou appartenance ethnique, identité, pouvoir et exercice de direction.

L'ambition devrait être toujours de « sublimer les différences entre les individus plutôt que de les cultiver »¹¹.

¹⁰ : A. TOURAINE, « Sociologie sans société », in M. WIEVIORKA, Les sciences sociales en mutation, Editions Sciences Humaines, 2007, p. 32.

¹¹ : D. SCHNAPPER, La communauté des citoyens, Gallimard, 2003.