



« Travailler ensemble » ? **Diversité culturelle et entreprises**

Altay Manço et Christine Barras

**Comment aménager une société ouverte à la diversité culturelle ?
Tel est l'enjeu qui anime des structures comme l'IRFAM
(www.irfam.org), en quête de pistes pour favoriser notamment le
« travailler ensemble ». Ce cahier a pour objectif de présenter
quelques réflexions et hypothèses sur cette thématique.**

C'est que la question de l'immigration suscite de nombreuses inquiétudes, la peur de « l'autre » venant alimenter des angoisses séculaires bâties sur des images de violence. La diversification est aujourd'hui foisonnante, mais elle a toujours été présente dans nos sociétés, foncièrement métissées depuis la préhistoire. Face à cela, tout un chacun, nous discriminons ou du moins jugeons l'autre parce qu'il diffère, dérange, interroge, nous fait peur ou... de l'ombre. La différence nous rend sceptiques : comment faire confiance ?

Il suffit que le doute puisse être confirmé une ou deux fois pour que le préjugé s'établisse... Et si celui-ci sert nos intérêts matériels, la solution la plus facile est celle d'entasser les autres « différents » dans tel job et permettre aux uns « ressemblants » d'évoluer dans leur carrière. Sans le repérage, l'analyse et la déconstruction de stéréotypes et de traitements différenciés issus avant tout d'une méconnaissance de l'autre, la réponse qui semble aller de soi est celle du repli, voire du rejet de tout « corps étranger ».

Certaines sources d'information, comme le rapport de la Commission Bouchard Taylor, par exemple, rendu public au Québec en mai 2008, semble avoir multiplié les questions et les préoccupations du public au lieu de les taire. Il en est de même des travaux de commissions officielles similaires ayant siégé en Belgique ou en France, depuis une décennie au moins. Cela montre peut-être que les grandes manœuvres sont moins utiles pour ces questions qui cristallisent les peurs et émotions de tout un chacun que des interventions ciblées et discrètes, mais qui néanmoins agissent en profondeur exactement là où les gens travaillent et vivent ensemble. S'agissant de l'emploi, ce lieu est sans doute l'entreprise où assurément l'intégration et la cohésion se vivent au quotidien.

Au départ de telles préoccupations et afin d'asseoir ses réflexions dans le concret, l'IRFAM a souhaité examiner la situation en Europe et singulièrement en Belgique. L'Institut a réuni en trois ans pas moins de vingt monographies publiés dans un ouvrage récent (La diversité culturelle dans les PME, Éd. de L'Harmattan), et quelques autres encore proposés dans ce numéro de la revue électronique Diversités et Citoyennetés.

Ces recherches ont scruté la question du traitement de la diversité ethnoculturelle au sein des entreprises en observant plusieurs dizaines d'entre elles, dont de nombreuses PME (l'essentiel du tissu économique actuel et des gisements d'emplois futurs). Elles ont permis de rencontrer plusieurs centaines de travailleurs et responsables dans six pays.

Au terme de ces travaux, une des évidences apparaissant est que de nombreux employeurs sont mal préparés face à la question de travailler dans une société sertie de diversités et de revendications de reconnaissance pas seulement ethniques, mais de multiples sortes. Comme une bonne partie de la population et des institutions, ils se comportent comme si la société était « homogène » et que l'ensemble des citoyens acceptait avec abnégation la visibilité de seulement ceux qui pensent que la société est uniquement à leur image.

Aussi, c'est sans doute de « micros médiations » dont on a besoin au sein des entreprises, soit un accompagnement régulier des acteurs de différentes origines et statuts dans leur collaboration les uns avec les autres... Ne peut-on pas imaginer la médiation ou le coaching interculturels comme un appui aux processus de recrutement et à la GRH dans les entreprises ? Et comment ? Avec quels outils, principes, mandats ?

La tâche du « médiateur » serait peut-être de nous guérir de notre « xénoscepticisme », cette tendance qui pousse si facilement à la méfiance, puis au confinement ou au rejet. Or, cela représente un réel risque de conflits sociaux dans les sociétés multiculturelles et diverses comme les nôtres, dans la mesure où la stigmatisation et l'exclusion sociales sont contraires aux valeurs d'égalité de nos démocraties. De plus, la discrimination socioculturelle constitue tout simplement un gaspillage irrationnel de compétences, de créativité et de talents pour nos industries.

Qui est fait, qui reste à faire

Nos législations du travail sont relativement avancées concernant l'insertion dans les entreprises des personnes moins valides. La question de l'égalité des sexes est également de plus en plus envisagée, sans atteindre parfaitement ses objectifs d'égalité, malgré des décennies d'implication dans ce sens. C'est dire l'ampleur des tâches. Quant aux diversités ethnoculturelles ou les discriminations liées à l'âge, par exemple, nous sommes très éloignés du compte... pour ne parler seulement que de ces quelques marqueurs principaux de diversité.

Le bilan est souvent maigre et identique que l'on parle d'entreprises publiques ou privées et, dans ce cas, de grandes entreprises ou de PME. Pourtant, les grandes entreprises sont plus couramment la cible d'interventions en gestion des diversités que les entreprises de plus modeste taille. Les droits des clients ou des usagers de diverses cultures semblent, en comparaison, mieux protégés que ceux des travailleurs qui les servent, au sein des entreprises ou des administrations.

Notons : la diversité ne touche pas que les travailleurs, mais aussi les patrons. Un des cas de figure serait la diversité ou l'homogénéité des personnels au sein des entreprises créées par des migrants. Ce numéro du journal électronique ne comporte toutefois pas d'articles sur ce qui est communément appelé l'« *ethnic business* », à la différence de notre récent livre qui, lui, envisage, par exemple, la question des relations professionnelles dans les restaurants grecs de Bruxelles. Il est indéniable que ce thème reste un des champs importants du lien entre emploi et immigration : la fermeture relative d'autres secteurs de l'économie pousse nombre de migrants à prendre des risques commerciaux que les locaux ne prennent plus et qui impactent indubitablement la sécurité et les conditions de l'emploi, ainsi que la rentabilité de ce type d'établissements de distribution et de commerce de proximité.

Revenons aux réglementations qui régissent le travail. Ils accordent d'ores et déjà une certaine attention à la phase « annonce du recrutement » (lois contre la discrimination) ; bien que ces dernières soient souvent et facilement détournées. Il semble en revanche qu'il faille fortement renforcer les dispositions concernant d'autres moments du recrutement : check-lists pour interviewers, recruteurs eux aussi « diversifiés », screening des questions d'examen, etc.

De plus, le reste de la carrière aussi doit être concerné par les plans « diversité » : veiller à la diversité des personnels dans l'ensemble, de la base à la hiérarchie... Le versant « égalité » du domaine mérite encore bien des investissements, comme le montre la récente publication du monitoring socio-économique du marché de l'emploi belge par le Centre de l'égalité des chances et de la lutte contre le racisme. Elle confirme de part en part l'hypothèse de l'ethnostratification des secteurs économiques.

Quant au versant « valorisation des diversités », une suggestion comme établir le cadastre des compétences linguistiques des personnels au sein des entreprises et administrations semble être un bon début de nature à faciliter le travail dans un monde globalisé, tout comme l'accueil de stagiaires de toute origine... Dresser des tables de « trajectoire ou d'expérience personnelle » et non d'« origine culturelle » semble moins stigmatisant ou essentialisant et certainement plus utile à la GRH. En effet, avoir étudié ou travaillé dans un pays peut aider à accéder à une information utile à son entreprise. Il s'agit donc d'apprendre à faire rimer diversité et créativité.

On dira que cohésion et diversité ne riment pas. Soit. Une partie des « problèmes » signalés tant par nos monographies que par la littérature sur le sujet pointe, par exemple, l'insertion des pratiques musulmanes dans le quotidien des entreprises. Il faut rappeler que dans une bonne partie de l'UE, la classe ouvrière est aujourd'hui composée pour une part appréciable de travailleurs de cette croyance. Pourtant des instruments de gestion et de dialogue existent et sont sous-exploités.

Ainsi, en Belgique, la loi relative au bien-être dans les entreprises est appliquée avec la coopération des délégations syndicales. Elle porte sur les questions liées à la sécurité au travail, à la médecine du travail, à l'ergonomie, à l'hygiène du travail, à l'embellissement des lieux de travail, ainsi qu'aux aspects psychosociaux du travail.

C'est dans cette dernière sphère que peuvent aisément se placer les problématiques liées à la gestion des diversités ethnoculturelles et autres. Un comité de concertation et d'avis compétent en matière de bien-être des travailleurs peut être composé de représentants de tous les échelons et être l'expression de toutes les diversités notables au sein des travailleurs. Il peut se saisir des demandes, questions et préoccupations des travailleurs et des responsables de l'entreprise, dans le respect des lois qui garantissent la sécurité, l'intégrité et les droits fondamentaux et professionnels de tout un chacun, dans l'espace de vie qu'est l'entreprise.

Certes, ces acteurs devraient être formés, encadrés et outillés pour envisager les questions de diversité, de sorte que l'on commence à voir la diversité non pas comme une menace, mais comme une opportunité. Tel est l'engagement de l'IRFAM : œuvrer pour une société égalitaire ouverte à la diversité socioculturelle.

Dans ce cahier, on trouvera la synthèse du récent ouvrage de l'institut « La diversité culturelle dans les PME ». Ce dossier est complété par une étude empirique luxembourgeoise sur le renforcement de l'intégration des immigrés « au et par » le travail. Une contribution québécoise résume les travaux d'une équipe de l'Université de Montréal : « Diversité en milieu de travail : prise de conscience et valeur ajoutée ». Une étude européenne conduite dans trois pays précise le rôle des associations de migrants face à la crise de l'emploi. Une contribution de la CSC définit, elle, le rôle des syndicats dans la lutte contre les discriminations à l'emploi. Enfin, un article sur « L'aide familiale, une étrangère dans l'intimité des foyers » clôture le numéro illustré par la recension de nombreux d'ouvrages et d'outils récents à propos de la problématique de la diversité au travail.



La diversité culturelle dans les PME
Accès au travail et valorisation des ressources

Ouvrage collectif dirigé par Dr Altay Manço et Dr Christine Barras (378 pages), est paru aux éditions de l'Harmattan (Paris) et dans la collection « Compétences interculturelles » de l'IRFAM (Liège).

Consultez le sommaire

http://www.irfam.org/assets/File/livrePublication/diversite_dans_les_entreprises.html?fromIrfam