



# ***Diversité culturelle dans les PME : menace ou opportunité ?***

*Christine Barras et Altay Manço*

**La diversité culturelle se définit par l'articulation de différences existant entre les membres d'une entité sociale telle qu'une entreprise. L'appartenance ethnique n'est pas le seul facteur à considérer : entrent également en ligne de compte le genre, l'âge, l'origine socioculturelle et religieuse, le handicap, les langues parlées ou l'orientation sexuelle. La présence de ces éléments dans l'entreprise implique la construction d'un « travailler ensemble » qui passe par une remise en question des pratiques élaborées en l'absence de ces facteurs, par des avancées et des replis, des compromis, des arrangements profitables pour tous ou discriminants pour certains, momentanément ou de manière durable. La gestion de la diversité, même au prix d'efforts pour réussir à changer, est présentée aujourd'hui comme une approche renforçant la cohésion et la paix sociales.**

Notre analyse a pour objectif de procéder à l'identification de bonnes pratiques pour mieux gérer la diversité culturelle, à travers des exemples issus d'une cinquantaine d'entreprises actives dans une dizaine de secteurs économiques différents (\*). Les recherches dépeignent les problématiques de diversité les plus significatives du marché du travail en Europe occidentale et celles qui soulèvent le plus les questions en lien avec le bien-être au travail et la cohésion sociale.

### **Une vaste observation**

Sur trois ans de recherche (2010-2013), notre équipe a coopéré à vingt monographies signées par vingt-trois contributeurs (douze femmes et onze hommes) de diverses disciplines des sciences humaines, de quinze origines différentes, travaillant dans cinq pays européens et au Québec. Elles se répartissent en trois parties :

- *L'accès au travail des migrants.* Ce groupe de recherches retrace les conditions générales d'intégration des travailleurs immigrés sur les marchés d'emploi européens. Une des illustrations s'intéresse à la présence des travailleurs roumains sur le marché du travail bruxellois, une autre décrit l'intégration des non communautaires dans le marché du travail luxembourgeois. Un troisième exemple s'attache à la question de l'accès des travailleurs africains aux emplois qualifiés en Suisse. Cette même question est également analysée dans le cas du Québec, à partir d'un public plus diversifié. Sans oublier l'analyse des stratégies mises en place par les femmes voilées universitaires pour accéder et se maintenir en emploi en Belgique.
- *L'expérience de la diversité socioculturelle en entreprise.* Les situations concrètes analysées dans ce groupe de travaux concernent les PME en Belgique francophone. Une première étude, dans ce cadre, se penche sur le secteur de la construction. Elle est suivie du secteur du nettoyage puis de la logistique et des transports. Un des apports spécifiques dans ce cadre est la gestion de l'islam dans les call centers de Bruxelles. Après l'analyse anthropologique des relations de travail dans les commerces grecs à Bruxelles, deux monographies envisagent la posture complexe des professionnels du care.

- *Les actions pour la valorisation de la diversité sur le marché du travail.* Ces actions, variées, constituent un échantillon de « bonnes pratiques ». Un premier regard analyse, dans ce groupe d'observations, les retombées d'une intervention syndicale destinée à modifier les pratiques professionnelles. Il est suivi de la présentation d'un dispositif intégré de prévention et de lutte contre les discriminations dans le secteur de l'emploi dans la région lyonnaise. On relate également une offre de formation en Région wallonne qui vise à insérer des migrants qualifiés dans le secteur de la biotechnologie. Une étude européenne est présentée : elle porte sur la comparaison des actions d'insertion professionnelle et d'entraide menées par des associations de migrants africains et balkaniques durant la crise de l'emploi dans trois pays, la République tchèque, le Luxembourg et la Belgique. Une étude explore l'offre des formateurs en entreprises en matière de diversité socioculturelle en France, en Belgique et au Québec. Enfin, une dernière contribution empirique s'intéresse aux actions de coopération au développement des PME françaises et belges en tant qu'outil de gestion des diversités.

### **Les difficultés d'intégration dans le monde du travail**

Un des points de départ des recherches est l'inégalité de traitements entre les travailleurs dans le monde de l'entreprise. L'arrivée massive de populations d'origine étrangère sur le marché du travail a fait surgir de nombreuses questions touchant à l'équité, certaines particularités (par exemple, la pratique d'une religion, un nom à consonance étrangère, des diplômes acquis dans un autre pays, la méconnaissance de la langue du pays d'accueil) pouvant amener des réactions négatives, voire un rejet. À chacune des étapes de la vie professionnelle, une quantité de pratiques discriminatoires excluent des minorités, souvent de manière discrète.

Parmi les dimensions explorées, trois concernent l'arrivée dans le monde du travail et les possibilités de s'y mouvoir :

- *Le recrutement du personnel.* Le pragmatisme entrepreneurial implique que ce qui compte, ce sont les résultats et une bonne dynamique de travail. Les moyens pour y parvenir peuvent être jugés moins importants que le résultat obtenu. Le migrant accepte souvent ce qu'il trouve, quelles que soient les conditions de travail. En tant que nouvel arrivé, ses possibilités de trouver un emploi se limitent la plupart du temps à un travail peu qualifié et contraignant (les « 3 D » : *dangerous, dirty, demanding*). Certains, rebutants, précaires ou sous-payés sont acceptés à titre provisoire, lorsque le projet de la personne n'est pas de s'installer dans le pays d'accueil, mais juste d'y amasser de l'argent et de l'expérience avant de rentrer au pays. Mais, parfois, ce rêve de retour se mue en fantasme de plus en plus lointain, le provisoire dure des années et la personne s'y enfonce. Pour avoir accès à des emplois mieux payés et/ou pour valoriser une formation précédant l'arrivée dans le pays d'accueil, le migrant doit passer par un filtre qui, sous couvert de réglementation, constitue un labyrinthe de chicanes difficile à débrouiller. Certaines caractéristiques culturelles peuvent être un frein à l'embauche, ou au contraire être considérées par l'employeur comme une source de profit : par exemple le port du voile, utilisé par les call centers pour appâter le client dans certaines zones majoritairement peuplées par des musulmans. La spécificité culturelle est soit un frein, soit un avantage pour l'entreprise. Celle-ci la refuse ou l'accepte en fonction des résultats escomptés. Un chef d'équipe qui embauche ses proches, c'est des soucis en moins pour le patron, mais pour combien de temps ? Trouver un emploi grâce à un compatriote est un avantage pour l'immigré, mais à quel prix ? Est-il possible de tirer un avantage mutuel de l'exploitation des réseaux sociaux des uns et des autres sans enfermer les travailleurs dans des strates ethnicisées du marché de l'emploi ?

- *La formation en entreprise.* Elle apparaît limitée à des aspects purement techniques dans les emplois basiques, ou à des structures de grande envergure. Dans le domaine du care, les formations centrées sur la personne font leur apparition, en lien plus ou moins affiché avec une logique de contrôle. À propos du français, la méconnaissance de la langue du pays d'accueil pouvant être considérée comme un handicap, des entreprises ont le projet de faire passer un test linguistique avant l'embauche, ce qui aurait pour conséquence d'exclure des candidats. Quelle place pour une formation en langues articulée à la pratique professionnelle en entreprise ?
- *La carrière.* L'évolution professionnelle n'est pas toujours possible, surtout lorsque le travailleur ne maîtrise pas le français ou est isolé, ou lorsqu'il effectue un travail basique. Si, dans certaines entreprises, la « promotion par le mérite » est signalée, la décision dépend uniquement du bon vouloir du patron. Un des défis constatés est la surqualification de certains travailleurs, mais cette caractéristique, cause de souffrance pour la personne, n'est pas forcément combattue par l'employeur qui la tourne à son avantage, les personnes dans cette situation étant plus motivées et souhaitant se surpasser. Toutefois, la surqualification au travail est surtout un « gaspillage de compétences » dommageable aussi bien pour la société, pour l'employeur, qui méconnaît ou laisse en friche des ressources importantes, que pour le travailleur dont les études, menées au prix d'efforts acharnés, ne sont pas récompensées. Quelle politique de valorisation des ressources diversifiées ?
- *La constitution des équipes.* Culturellement « mixtes » ou « homogènes », elles constituent tant un moteur qu'un frein pour l'intégration des travailleurs. Le concept d'ethnostratification désigne un effet pervers de l'homogénéité des équipes au sein des entreprises et entre les secteurs économiques ; dans les entreprises, les travailleurs issus de l'immigration extra-européenne étant cantonnés à des emplois subalternes, alors que les chefs sont majoritairement des « Belgo-Belges » ou Européens. La monoculturalité qui en résulte est parfois renforcée par les travailleurs eux-mêmes, notamment en lien avec le recrutement par cooptation, et favorisée par les employeurs qui voient dans ce mécanisme une façon d'éviter des conflits. Il semblerait d'ailleurs que les équipes elles-mêmes chassent les « intrus » qui viendraient se faufiler. Un autre effet pervers réside en l'impossibilité d'apprendre la langue du pays d'accueil, devenue inutile, ce qui confine le travailleur à la place qu'il occupe, sans lui donner de chance d'en changer.
- *Les accommodements.* Profitables aussi bien aux entreprises qu'aux travailleurs eux-mêmes, ils reposent sur un principe clair : le client est roi. Pour satisfaire ce principe, les travailleurs « se débrouillent », chacun fait un effort d'une façon très informelle en apparence, mais parfois motivée par une menace sérieuse, voire un chantage. Un employeur affirme, au sujet de ses ouvriers : « Je les renvoie à leur avenir », autrement dit, s'ils ne sont pas contents, ils peuvent s'en aller. Certaines pratiques (la plupart concernent la religion musulmane) ne sont pas négociables pour certains travailleurs (comme le port du voile), d'autres ne le sont pas pour certains employeurs (le temps pour la prière). Si les premières sont acceptées par l'employeur moyennant quelques modifications, les secondes doivent être gérées par le travailleur qui renonce ou « s'arrange », parfois de façon clandestine ou avec la complicité de chefs d'équipe, l'entreprise fermant les yeux. L'acceptation du port du voile, dans les call centers, s'accompagne de l'exigence de changer de prénom : ce qui ne se voit pas est sans importance au téléphone, alors que le prénom signe l'identité. En ce qui concerne les fêtes religieuses, les patrons informés anticipent et donc ne sont pas pris au dépourvu ou alors refusent pour mettre tout le monde sur le même pied. Les accommodements sont des outils de management pertinents, car ils pourraient permettre d'engager une logique Win-Win, même si les parts ne sont jamais égales.

### La gestion des relations au sein de l'entreprise

Le monde du travail permet de développer des liens sociaux au sein de l'entreprise et avec l'extérieur. Ces liens sont cependant souvent problématiques :

- *Le processus de socialisation.* Il permet au travailleur de se familiariser avec la société d'accueil, souvent vécue comme hermétique, voire menaçante, par les personnes venues d'ailleurs. Les enquêtes ont amené les chercheurs à demander aux travailleurs « comment ils se sentaient » dans l'entreprise, ce qui a amené des commentaires souvent positifs qui contrastent avec les problèmes mentionnés par ailleurs. Il peut en effet y avoir quelque crainte à confier à un observateur des propos qui pourraient nuire à celui qui répond, ou un sentiment de loyauté vis-à-vis d'une entreprise qui a offert un emploi, même précaire, ou l'envie de dire à l'enquêteur ce qu'il croit être attendu. Et lorsque l'employeur affirme que le taux de satisfaction se mesure au faible nombre de départs, ce constat fait fi du contexte de crise dans lequel les travailleurs, souvent, gardent leur emploi parce qu'ils savent qu'ils auront peu de chances d'en trouver un autre. La simple question : « Comment allez-vous ? », anodine en apparence, peut soulever de grandes difficultés. La socialisation est possible quand les chantiers ne sont pas fragmentés et qu'ils permettent de rencontrer les collègues, quand les pauses permettent de s'accorder quelque répit pour parler, sans compter avec la diversité des langues. A contrario, la dispersion des personnes et le temps compté empêchent toute communication, les gens ne peuvent ni revendiquer ni s'organiser. Les procédures mises en place pour favoriser la socialisation varient selon entreprises : certaines y sont favorables, prévoient un accueil, le coaching par des anciens, des visites guidées de l'entreprise, affichent les photos des employés. Ces mesures permettent aux nouveaux de se familiariser avec le milieu de travail et ses codes de fonctionnement.

### La peur de l'inconnu, un frein au développement social

Les traits culturels qui distinguent les populations issues des migrations des « autochtones » sont des pierres d'achoppement et c'est sur elles que se cristallise la peur de l'autre (barbus, voile, réfugiés, sans-papier, locuteurs d'autres langues...). Lorsque les demandeurs d'emploi arborent des signes de leur altérité (autres façons de s'habiller, de manger, de gérer poils et cheveux, de parler, diplômes étrangers), ils doivent suivre un parcours stratégique d'abord pour se faire embaucher, ensuite pour rester en place. Ce parcours a plusieurs embranchements possibles : renoncer à sa spécificité culturelle, faire semblant d'y renoncer, se faire le plus discret possible pour se fondre dans le paysage ou, dans le meilleur des cas, négocier avec succès des modalités pour concilier emploi et exigences personnelles. Chacune de ces voies amène des souffrances identitaires (une identité « déniée »), des doutes, un sentiment d'abandon et de révolte.

À la peur de l'autre éprouvée par les autochtones répond celle qu'éprouvent les migrants lorsqu'ils s'établissent dans un pays inconnu. Une des premières pistes, éprouvées de puis longtemps, est de trouver sur place des pairs, compatriotes ou lointains cousins, susceptibles d'aider le nouveau à trouver ses marques. Les stratégies d'aide, de solidarité, permettent « la débrouille » et offrent un tremplin vers le monde du travail. Le migrant cherche aide et conseil auprès de ses « semblables » ayant fait souche dans le pays d'accueil. C'est le phénomène du réseautage, fil conducteur essentiel qui permet de se trouver une place. Cependant, si la solidarité existe, les réseaux ne sont pas tous animés par un sentiment d'altruisme. Certains réseaux exploitent la confiance ou le désarroi des migrants, les convainquant peut-être (puisqu'ils ne connaissent rien du pays d'accueil) que rien de meilleur ne peut leur arriver. Au fil du temps, les réseaux s'affaiblissent, évoluent, mais continuent à marquer de leur empreinte le parcours du migrant.

### **La nécessité de changer un modèle aujourd'hui dépassé**

Toutes les contributions analysées dans cette recherche aux multiples terrains, d'entrée de jeu, se prononcent pour la remise en question d'un modèle social et entrepreneurial qui a vécu, « pensé pour une population imaginée comme homogène, face à la rencontre d'acteurs sociaux aux valeurs et identités multiples ». Il n'est pas possible d'agir et de vivre ensemble selon les mêmes règles, puisque la donne de départ s'est modifiée.

Les recommandations sont d'abord politiques, appelant à modifier la législation ou à faire respecter celle qui existe, à instaurer plus d'équité dans la répartition des emplois.

Elles s'adressent ensuite aux décideurs et aux chefs d'entreprises, pour favoriser une prise de conscience sur la richesse que peut apporter la diversité. Les récits qui prennent place dans les monographies portant sur les PME proposent des pistes dont peuvent se servir les entreprises de plus grande envergure, à propos de pratiques que l'on peut qualifier d'artisanales, ou de pragmatiques, mais qui sont efficaces même si elles sont imparfaites, et peut-être du fait même de leur imperfection. Une mise en débat des anciennes pratiques et des représentations est également souhaitée, le travailleur devant être considéré comme un sujet et non pas enfermé dans des jugements préconçus et caricaturaux. L'appel concerne également la mise en réseau du tissu entrepreneurial, des relais facilitant le recrutement et, surtout, un maillage faisant obstacle aux réseaux infra légaux existants, qui minent l'intégration des migrants et alimentent l'ethnostratification des rapports de travail. La sous-traitance, par exemple, est à régler. Le traitement des travailleurs sur un pied d'égalité et la prise en compte positive de l'interculturalité sont des valeurs à développer, parce qu'elles portent en elle un ferment créatif de plaisir au travail.

Elles concernent, enfin, les migrants eux-mêmes, qui ont à travailler d'une part leurs compétences sociales, à partir d'un accroissement de la confiance en eux-mêmes, de façon à mettre en place un cercle vertueux. La solidarité, importante dans une période de crise et donc de concurrence, doit être encouragée, y compris par des voies encore peu explorées comme la coopération avec les associations de migrants ou leurs pays d'origine. Cette position passe, notamment par l'apprentissage de la langue du pays d'accueil et par des modules de formation diversifiés, constituant notamment une première expérience dans le domaine professionnel. Ces formations ne sont pas à bâtir sur un modèle unique, les spécificités des publics devant être prises en compte.

On pourrait, pour finir, conseiller aux chercheurs et acteurs du domaine l'étude d'expériences positives qui pourraient faire l'objet de recueils de bonnes pratiques au sein des PME, de codes de bonne conduite qui, mis à l'épreuve, pourraient articuler durablement les logiques de la direction et des travailleurs, et instaurer un débat idéologique. La question de la diversité, en fait, a besoin de réflexion qui doit s'appuyer sur l'éthique dans le travail, s'appuyer sur la solidarité et non pas la générosité, c'est-à-dire sur la justice et non la seule bienveillance.

### **Gérer la diversité culturelle, une aventure qui favorise l'harmonie de la société, et non son déclin**

Toute entreprise est une organisation orientée vers la production de biens ou de services. Elle est aussi une institution assurant un certain mode d'équilibre social, c'est-à-dire qu'elle essaie de minimiser les désordres, de contrôler ses membres, d'exercer une position dominante ou au moins utilitairement reconnue. La diversité culturelle s'oppose apparemment à ces principes inscrits dans la stabilité et la permanence, puisqu'elle apporte de l'inconnu, de l'aventure ou des turbulences. Elle interroge l'identité de la personne et du groupe, la maîtrise ou non des événements, le recours illusoire à la pureté fantasmée d'un paradis terrestre, le temps « d'avant », qui n'a jamais existé.

Construire son identité est une aventure que l'on mène dans le cadre d'expériences singulières. Elle se construit et se déconstruit tout au long de la vie dans une approche essentiellement conflictuelle fondée sur les relations passionnelles du sujet et de l'autre. Pour se développer, l'individu a besoin d'harmonie, mais il doit également passer par des moments de crise. Il a besoin d'être attaché à des personnes et à des lieux pour pouvoir un jour s'en détacher, de la même façon qu'il a besoin de certitude et, pour éviter l'ennui, de phases d'insécurité, de « divergence négative » qui le questionnent et le stimulent. Les trajectoires identitaires se construisent dans l'articulation d'éléments complémentaires et contradictoires, cohérents et paradoxaux.

Cette interrogation résulte de l'exigence qu'a l'individu d'aujourd'hui de s'autodéfinir. Libre de choisir sa voie, il est obligé d'inventer son rôle, en vivant des expériences qui l'amènent à accepter, subir ou refuser de nouvelles normes, de nouvelles croyances et de nouvelles habitudes. Professionnels confrontés à des directives qui les bousculent, ou à une philosophie de travail inédite qui remet en cause celle qui était la leur, immigrés qui doivent s'adapter à leur pays d'accueil, populations indigènes transformées par la culture de l'autre, familles recomposées, tous ces exemples partagent à des degrés divers une même problématique, celle de devoir s'adapter, sans vraiment l'avoir choisi, à des exigences nouvelles.

*Les difficultés présentées dans le parcours des migrants sont-elles également présentes chez toute personne qui n'a pas été forgée dans le moule le plus sociopolitiquement porteur ? À lire les monographies assemblées et la littérature relative à l'exclusion, nous serions tentés de répondre par l'affirmative... L'« autre » n'est pas seulement l'étranger, mais il peut être le rouquin dans la fratrie, l'hyperactif à l'école, le plus « laid » ou le « plus beau », le bouc émissaire... Même si les obstacles rencontrés varient en fonction de la situation, ils proviennent d'une souche commune faite de représentations archaïques visant la défense des semblables (sa famille, son territoire) face à l'agression supposée de l'« autre différent ».*

Le concept de « normopathe » désigne la personne (ou l'institution) parfaitement conforme, sans état d'âme ni conflit, pour lequel tout étranger, homosexuel, handicapé ou déviant est à rejeter ou à combattre comme une bactérie dans un corps bien portant. Le normopathe, malade de son excessive normalité, lutte contre tout ce qui change et qui viendrait s'opposer à la perfection fantasmée d'un passé « pur », préservé de tout corps étranger.

Un parallèle peut être posé avec le champ de la santé. Le discours sociétal actuel est favorable au bien-être des populations, ce qui constitue une avancée indéniable après des siècles de précarité sanitaire. Cependant, poussé à l'extrême, le « culte de la santé » vécu quasiment comme une obligation morale, s'accompagne d'une volonté de maîtrise totale du risque. Cette illusion amène un combat angoissé contre tout ce qui peut mettre la santé en danger, et génère une véritable « course à la non-mort » qui fait fi de toute notion de plaisir, de surprise, d'émotion. Dans notre contexte, il semblerait que les clivages manichéens entre le pur et l'impur, l'adapté et l'inadapté, le correct et l'incorrect, le semblable et le différent aient plus ou moins consciemment en ligne de mire tous ceux qui viennent d'ailleurs, ou qui sont dissemblables, et par conséquent susceptibles de véhiculer l'une ou l'autre « maladie » (comme le terrorisme et la toxicomanie, qui ont remplacé la peste et le choléra d'autrefois, ou l'inadaptation, un autre rapport au temps, un autre rapport à la religion ou à la communauté, d'autres vêtements... la liste est longue). Ces « corps étrangers » sont à contrôler, isoler ou, dans le moins mauvais des cas, à amadouer. Mais le sentiment de peur n'en est jamais éloigné. Les expériences positives relatives à la multiculturalité passent, en premier lieu, par l'éradication de cette peur de la part de la société d'accueil.

Pour lutter contre les dysfonctionnements visibles dans le champ professionnel, il existe une tendance forte à psychologiser les problèmes, c'est-à-dire à en faire supporter la responsabilité par les personnes elles-mêmes, qui ne seraient ni assez ouvertes, ni assez souples, ni assez instruites pour les dépasser. Dans l'éventail des formations destinées aux travailleurs (ceux qui sont en place ou qui s'y préparent en vue d'un éventuel emploi), cette tendance veut que les changements professionnels passent par un « travail sur soi », grâce auquel les difficultés pourraient s'estomper par une focalisation psychosociale sur la personne, ses affects, sa confiance en elle-même. En effet, une personne qui ne croit pas disposer de ressources ou qui a une vision négative d'elle-même aura beaucoup de difficultés à aller de l'avant. Cependant, le risque existe d'attribuer à la personne la responsabilité de ce qui arrive, en affirmant que c'est sa façon d'être au monde qui pourrait changer le cours des choses. Si le travail sur soi est globalement positif, il ne doit pas occulter la responsabilité de la société entière, le poids des politiques, des médias, des idéologies, qui marquent de leur empreinte tous les rapports humains. Les efforts doivent donc porter tant sur la psychologie de l'individu que sur les ressorts sociétaux qui l'influencent.

Faire sa place dans une entreprise revient à lutter pour y être reconnu, cette reconnaissance constituant « le désir du désir de l'autre » (donc celui d'exister, de compter, en individu et non en objet). L'être humain se crée à partir du regard de l'autre ; s'il n'y a pas de regard, il n'y a pas de reconnaissance, il n'y a pas de vie. Or, « la vie est un risque parce que de l'incontrôlable est inscrit dans son déroulement ». Notre société, comme les entreprises, cherche à se protéger du danger, du morcellement, alors que c'est justement de l'inattendu que viendra un questionnement, la créativité, une parole libre, mais également l'innovation et les ressources pour s'adapter aux changements.

(\*) A. Manço et C. Barras (coord.), La diversité culturelle dans les PME, Accès au travail et valorisation des ressources, Paris : L'Harmattan, 2013, 384 p.