

**Université de Montréal**

**La diversité culturelle entre discours et pratique:  
une analyse multi-niveaux.**

**Par Leïla Ben Rhouma**

**Département de Communication  
Faculté des Arts et des Sciences**

**Thèse présentée à la faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du  
grade de Ph.D en communication  
Décembre 2014**

**© Leïla Ben Rhouma, 2014**

**Université de Montréal  
Faculté des Arts et des Sciences  
Département de Communication**

**Cette thèse intitulée :**

**La diversité culturelle entre discours et pratique :  
une analyse multi-niveaux**

**A été évaluée par les membres du jury suivant:**

**Président-rapporteur:** Claude Martin, *Université de Montréal*

**Directeur de recherche:** André-A. Lafrance, *Université de Montréal*

**Co-directrice de recherche:** Carmen Rico de Sotelo, *Université du Québec  
À Montréal*

**Membre du jury :** Yves Théorêt, *Université du Québec À Montréal*

**Examineur externe :** Bruno Ollivier, *Université des Antilles et de la Guyane*

## Remerciement

Je tiens, dans un premier temps, à exprimer ma reconnaissance à mes directeurs de thèse ; Monsieur. André. A. Lafrance, professeur titulaire à l'université de Montréal et Madame Maria Carmen Rico de Sotelo professeure à l'université de Québec à Montréal, pour leur aide ainsi que leur « amitié » durant toutes ces années. Monsieur Lafrance, je vous remercie pour votre grande patience et pour la générosité de vos commentaires et vos corrections. Les réunions quotidiennes que nous avons eues un certain moment durant la rédaction de la thèse, sont pour moi la véritable richesse de ce parcours. Carmen, je te remercie pour ton soutien et de m'avoir toujours poussé à aller de l'avant. Ta disponibilité, ton dynamisme, tes précieux conseils et encouragements sont pour beaucoup dans l'achèvement de cette thèse.

Bien que nous étions, parfois, chacun sur un continent, nous avons néanmoins réussi à finir ce travail. Je tiens à vous témoigner toute ma gratitude.

Je remercie également les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail de recherche qui porte sur la diversité culturelle et pour leurs commentaires enrichissants et constructifs.

Par ailleurs, je tiens à remercier mes amis qui m'ont épaulé durant ce parcours. Je m'estime choyée d'avoir des amitiés solides sur qui j'ai pu compter.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les membres de ma famille pour l'aide inestimable qu'ils m'ont accordé tout au long de ce chemin. Chacun, à sa manière, a contribué au cheminement de cette thèse. Enfin, je remercie tout particulièrement mon mari et mes enfants qui, patiemment, ont supporté de longues périodes de séparation et qui, avec le sourire, ont toujours pensé que le travail de maman est d'aller à l'école des grands.

## Résumé

Située dans le discours actuel à la mode sur la diversité culturelle, l'objet de cette thèse consiste à comprendre l'orientation pratique d'une organisation internationale en matière de gestion de sa diversité culturelle interne. Il propose que, face aux changements qui ont modifié la configuration sociodémographique de la sphère organisationnelle, il serait intéressant de partir d'une organisation pour laquelle la diversité est une tradition tributaire de son fonctionnement. L'organisation sujet d'étude est internationale, affiliée à l'Unesco. Cette dernière étant reconnue pour son mandat qui valorise et protège les cultures.

L'ancrage épistémologique de la thèse est bi-disciplinaire. Il considère deux champs théoriques sur lesquels se construit la diversité culturelle. Le premier est forgé dans les théories de management dites « occidentales » sur la diversité. Le deuxième champ, s'établit sur une approche dynamique de la culture apportée par les « *Cross-Cultural Studies* ». La méthodologie que nous avons mobilisée pour cette recherche est principalement qualitative. Elle est également diverse puisqu'elle veut identifier trois niveaux d'analyses. D'abord, l'étude historique réalisée se fonde sur l'analyse d'articles choisis tirés des archives de l'« organisation mère » (Unesco). Elle se veut être une étude exhaustive qui révèle l'évolution du discours « global » de cette organisation sur la diversité culturelle depuis sa création. Ensuite, afin de mieux comprendre le discours interne de l'Organisation sur la diversité culturelle, une analyse du contenu d'un « halo » de ses politiques internes a lieu. Elle nous permet de comprendre la valeur que prend la diversité culturelle dans son discours « organisationnel » dans la période de temps que nous traitons. Enfin, les histoires « individuelles » des acteurs de la diversité culturelle, apportent une description riche et, complètent l'analyse avec leurs interprétions des pratiques de gestions mises en place à leur égard.

Des éléments de recherche sous adjacentes sont aussi amenés dans la thèse et font également partie du processus de l'analyse de la pratique de la diversité culturelle dans l'Organisation. En effet, la thèse se penche sur le problème conceptuel sur la « diversité culturelle ». Elle apporte des éclaircissements à la terminologie à travers l'analyse de ses différents emplois dans la littérature organisationnelle. Par ailleurs, elle clarifie la notion d'organisation internationale et propose une description du contexte unesquien défini par sa diversité culturelle interne. L'ensemble des niveaux examinés a permis de mettre en évidence une double constatation. D'une part, le paradoxe entre les trois niveaux. D'autre part, la neutralité des pratiques de gestion de la diversité culturelle pour les employés et la demande implicite de reconnaissance de leurs identités culturelles.

Des recommandations sont proposées et des suggestions pour de recherches ultérieures sont formulées à la conclusion de la thèse.

Mots clés : Diversité culturelle, organisation internationale, Unesco, «*Cross-Cultural Studies* », niveau d'analyse.

## **Abstract**

The thesis is developed in the current “in vogue” speech on cultural diversity. The main objective of our purpose consists in understanding the orientation of an international organization regarding the management of its cultural diversity. We think that, according to the change that modifies the socio-demographic configurations of the organizational context, it would be interesting to study an organization for which diversity is a tradition of its functioning. Our subject of study is an international organization affiliated to Unesco. The latter is recognized for its position, which values and protects the cultures.

The field of knowledge is bi-disciplinary. The first one is forged in the theories of management on diversity. The second field comes from “Cross-Cultural Studies”.

The methodological approach is also diversified in order to identify three levels of analysis of the cultural diversity in the Organisation. First, we have realized a historic study, based on the analysis of chosen articles from Unesco’s archives. It aims to reveal the evolution of the global discourse on cultural diversity, since its creation. Then, to better understand the internal organisational discourse about its cultural diversity, an analysis of the content of a “halo” of the internal policies takes place. This analysis allows us to understand the value of cultural diversity in a particular period. Finally, the stories of the actors of cultural diversity bring a rich description and complete the analysis with the interpretation of these actors of the management of the cultural diversity in the Organization. Additional elements of search are brought in the thesis and they are a part of the process of the analysis of the global orientation of the Organisation on the cultural diversity. We bring clarifications to the terminology of cultural diversity through an analysis of its use on the organisational literature. Besides, the thesis clarifies the notion of

international organisation and proposes a description of the unesquian context defined by its internal cultural diversity.

All the examined levels allowed highlighting a double observation. On one hand the paradox between the three levels; Global-organisational-individual. On the other hand, the neutrality of the practices of management of the cultural diversity and the request of recognition of the cultural identities, implicitly formulated by them.

In conclusion, we provide the contributions and limitations of the thesis and we propose research possibilities.

Key words: Cultural diversity, international organisation, Unesco, “Cross-Cultural Studies”, level of analysis.

## Table des matières

Remerciement.....	i
Résumé .....	ii
Abstract .....	iv
Introduction .....	1
I. La diversité culturelle est un enjeu managérial.....	3
II. Lire la diversité culturelle .....	5
II.1. « <i>Parochialism</i> » des théories de management sur la diversité.....	5
II.2. La diversité culturelle est tributaire du temps .....	7
II.3. La diversité culturelle est tributaire du contexte .....	8
II.4. La langue et les mots .....	9
II.5. Subjectivité de l’auteur et du lecteur .....	9
II.6. Partisans d’une approche globale .....	10
III. La structure de la thèse.....	10
Chapitre I. Contexte global des débats sur la diversité culturelle .....	12
et problématique de la recherche.....	12
I. Contexte global entourant les débats sur la diversité culturelle.....	12
I.1. Géopolitique.....	14
I.2. Le débat politique et philosophique sur la différence .....	17
I.2.1. Le multiculturalisme et la question de la différence.....	18
I.2.2. Le vain débat sur l’ « universalisme » et le « particularisme » selon Ernesto Laclau (2000) .....	21
I.3. Du symbolique au politique et du politique au symbolique .....	23
I.4. Économique .....	25
II. La problématique et l’hypothèse de la recherche .....	28
II.1. Le modèle de référence de Robin. J. Ely et David A. Thomas .....	30
II.2. Hypothèse de la recherche.....	32
Récapitulation et conclusion .....	33
Chapitre II. Le cadre conceptuel: Épistémologie bi-disciplinaire.....	35
I. Examen critique des travaux organisationnels sur la diversité .....	39



I.1. L'approche critique et la gestion de la diversité .....	39
I.2. Terminologies de la diversité.....	43
I.2.1. Diversité dans un contexte global/« <i>Global Diversity</i> » .....	45
I.2.2. Diversité/ « <i>Diversity</i> » .....	47
I.2.3. La diversité dans le milieu de travail/ « <i>Workplace diversity</i> » .....	48
I.2.4. La main d'œuvre diversifiée/ « <i>Workforce diversity</i> » .....	50
I.3. Dimensions de la diversité .....	52
I.4. Pratique de la diversité : l'approche économique versus l'approche éthique ....	54
I.4.1. « <i>The Business Case for Diversity</i> » .....	55
I.4.1.1. Les effets de la diversité sur l'organisation .....	57
I.4.1.1.1 Affectif /cognitif .....	58
I.4.1.1.2 Linguistique/Symbolique.....	59
I.4.1.2. La critique du « <i>Business Case for Diversity</i> » .....	60
I.4.2. <i>Moral Case for Diversity</i> .....	62
I.4.2.1. Le facteur histoire pour définir la diversité.....	63
I.5. Contributions et limites de la revue de la littérature critique sur la diversité ....	66
I.5.1. La contribution pratique.....	66
I.5.2. Limites : universalisme des théories en management.....	67
II. Culture et identité : apport des « <i>Cross-Cultural Studies</i> » .....	69
II.1. La culture à partir de l'approche des « <i>Cross-Cultural Studies</i> » .....	70
II.2. L'identité culturelle .....	74
III. Élargir la définition : « <i>Diversité culturelle/Cultural diversity</i> » .....	75
Récapitulation et conclusion .....	80
Chapitre III. Approche méthodologique .....	81
I. Modèle « multi-niveaux » .....	81
II. La reconstitution de l'accès au terrain et la collecte des données.....	83
II.1. Intransigeante Organisation.....	84
II.2. Blocage du processus de la cueillette des données.....	84
II.3. Une autre tentative.....	85
II.4. Quand le processus se débloque .....	86
III. Les entrevues.....	88
III.1. Qui avons-nous interviewé ? .....	88

III.2. La grille des entretiens .....	90
III.3. Le déroulement des entrevues et la relation entre le chercheur et le répondant .....	91
III.4. De la narration .....	93
IV. L'analyse des entrevues .....	94
Récapitulation et conclusion .....	95
Chapitre IV. Une diversité culturelle complexe dans l'Organisation .....	96
I. Le « micro » dans le « macro » .....	97
II. Retourner au passé pour comprendre le présent : les racines politiques de la diversité culturelle .....	99
III. L'Unesco : des réformes et de l'humanisme .....	104
IV. Le contexte de l'Unesco n'est pas monolithique. ....	106
IV.1. La Conférence générale .....	106
IV.2. Le Conseil exécutif .....	107
IV.3. Le Secrétariat .....	109
Récapitulation et conclusion .....	113
Chapitre V. Six décennies de « diversité culturelle » .....	115
Niveau 1. Global .....	115
I. Période 1. La diversité des cultures (1945 - fin 50) .....	118
II. Période 2. Diversité des expressions culturelles (mi 1950 - fin 1990).....	122
II.1. Arrière-plan politique .....	123
II.2. Enjeu du développement culturel .....	125
II.3. Le droit à la communication .....	127
II.4. Politiques culturelles et expressions culturelles .....	129
II.5. Le « défi » du pluralisme et le rôle du dialogue et de la langue .....	130
IV. Période 3. L'éthique à l'épreuve de la force économique : la tournure critique/normative (2000- 2005) .....	133
V. Période 4. Et ensuite ? (2005 - 2012).....	138
Récapitulation et conclusion .....	139
Chapitre VI. La diversité culturelle à l'épreuve de l'universel .....	140
Niveau 2. Organisationnel .....	140
I. La diversité culturelle comme procédure de calcul.....	144
I.1. L'expertise en transition .....	148

II. Les mots sur la diversité culturelle qui en disent long : « Statut et règlement du personnel » (2009).....	149
II.1. Race, sexe et genre .....	150
II.2. La diversité dans « le panorama professionnel ».....	152
II.3. « <i>Il ne peut être reconnu qu'une seule nationalité</i> » .....	156
III. Les deux rapports annuels d'éthique.....	160
III.1. Le rapport annuel d'éthique (2009-2010) .....	160
III.2. Le rapport annuel d'éthique (2011).....	163
Récapitulation et conclusion : Les trois paradoxes autour de la diversité culturelle .....	164
□ Paradoxe 1 : Organisation internationale qui mise sur le national.....	164
□ Paradoxe 2 : Diversité culturelle entre discours et réalité.....	165
□ Paradoxe 3 : la diversité culturelle appréciée au niveau du discours de la Haute direction de l'organisation mère mais dissoute dans la pratique .....	166
Chapitre VII. Les acteurs de la diversité culturelle.....	167
Niveau 3 (a). Individuel .....	167
I. La voix des gestionnaires .....	169
I.1. La haute direction, une large expérience internationale .....	169
I.2. Gestionnaire 2, expert développement des données .....	171
I.3. Gestionnaire 3, psychologue, conseiller .....	172
II. La voix des employés.....	173
II.1. Répondant 1, expert.....	173
II.2. Répondant 2, assistant .....	175
II.3. Employé 3, assistant administratif.....	176
II.4. Répondant 4, vétéran, coordonnateur .....	177
II.5. Répondant 5, jeune assistant.....	180
II.6. Répondante 6, quadrilingue, assistant .....	182
II.7. Répondant 7, vaste expérience internationale .....	183
II.8. Répondant 8, spécialiste, a toujours travaillé dans les organisations internationales .....	185
Récapitulation et conclusion .....	186
Chapitre VIII. La réalité de la pratique de la diversité culturelle.....	187
Niveau 3 (b). Individuel .....	187

I. Influence des contextes social et organisationnel sur la perception de la diversité : La diversité comme figure de l’externe et non de l’interne .....	190
I.1. Influence du contexte social sur la conception de la diversité.....	190
I.2. Influence de l’environnement de travail international de l’Organisation sur la conception de la diversité.....	191
I.3. Imbrication du contexte international dans l’Occidental .....	192
I.4. « <i>Lingua franca</i> ».....	193
I.5. La diversité culturelle soustraite à l’intérieur de l’Organisation .....	194
I.6. Analogie de la famille.....	197
II. La diversité Culturelle : ignorée des uns, affirmée par d’autres .....	198
II.1. La diversité culturelle ignorée .....	199
II.1.1. « On est tous égaux ! » .....	199
II.1.2. La « norme » organisationnelle dans l’éradication des conflits .....	199
II.1.3. Minimiser les enjeux de la diversité culturelle : « <i>Personnalité et non pas culture</i> ».....	201
II.1.4. La diversité culturelle comme la dérivée d’un autre cours.....	201
II.2. La diversité culturelle affirmée.....	202
II.2.1. Tolérance et respect : plateforme d’interaction avec la diversité culturelle	202
II.2.2. Célébrer les différences visibles .....	203
II.2.3. Polarisation des positions sur la considération des enjeux de la diversité...	204
II.2.4. La signification mitigée de la diversité culturelle .....	207
III. Les acteurs de la diversité culturelle s’auto-valorisent .....	209
III.1. Construction d’une identité professionnelle valorisante .....	209
III.2. La langue : défiée et réfléchie .....	210
III.3. Obligation et pression sur les acteurs de la diversité culturelle .....	212
Récapitulation et conclusion .....	214
Chapitre IX. Failles et contradictions dans la pratique de la diversité culturelle...	217
I. Diversité culturelle neutre dans sa pratique .....	218
II. Double dysfonctionnement : le problème c’est le niveau 2 ; organisationnel	220
III. Aspiration au changement.....	224
Conclusion.....	226
I. Les contributions de la recherche.....	227
I.1. Contribution théorique .....	227

I.2. Contribution pratique .....	228
II. Les limites de la recherche .....	230
III. Recommandations : renverser l’entonnoir .....	232
IV. Les défis de la recherche et notre leçon de l’expérience .....	237
Bibliographie .....	239
Webographie .....	245
Annexe 1. Description de la diversité des répondants .....	250
Annexe 2. La grille des entretiens .....	251
Annexe 3. Le double dysfonctionnement de la pratique de la diversité culturelle .....	256

## Introduction

La diversité culturelle est avant tout une problématique internationale. À l'échelle mondiale, elle est née d'un contexte global de détérioration/disparition, de rejet et de transformations culturelles. Parmi les disparitions et les détériorations culturelles citons, par exemple, les pillages historiques qui se font à tort et à travers dans des conditions politiques, parfois violentes. Le rejet, se manifeste par le reniement de la différence identitaire sous le justificatif du « *traditionnel* », en rapport aux références culturelles individuelles (Hall, 2008 :396). La transformation est représentée par la perte de certaines compositions identitaires et le gain d'autres dans le parcours de quelques années d'une vie (Hall, 2008). Face à ces bouleversements, l'enjeu de la diversité culturelle réside dans la reconnaissance de l'altérité et la quête des moyens nécessaires pour un *vivre ensemble harmonieux*. Dans cette perspective, plusieurs protagonistes émanant de différents milieux affirment que la diversité culturelle est une question de gestion. Ainsi, des multiculturalistes comme Andrea Semprini (1997 : 24) soutient que : « *C'est dans la gestion de la différence et les modalités de partage d'un espace polycentrique* » que réside le défi de toute société multiculturelle. L'ancien directeur de l'Unesco, appuie lui aussi ce constat. Lors de « La journée mondiale de la diversité culturelle pour le dialogue et le développement » célébrée le 21 mai 2009, Koïchiro Matsuura a souligné : « *La gestion de la diversité culturelle est, à n'en pas douter, un des principaux défis auxquels sont confrontées nombre de sociétés contemporaines qui s'efforcent d'édifier des sociétés du savoir inclusives et pluralistes* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Unesco (2009), Message de Koïchiro Matsuura, ancien Directeur général de l'UNESCO, à l'occasion de la « Journée mondiale de la diversité culturelle pour le dialogue et le développement » organisée le 21 mai 2009, [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001825/182524f.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4A2E883C\\_2\\_64&hits\\_rec=1&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001825/182524f.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4A2E883C_2_64&hits_rec=1&hits_lng=fre) (Page consultée le 14 mai 2012).

Ces enjeux globaux se transcendent dans l'organisation. En effet, les auteurs traitant de l'organisationnel admettent la pluralité des identités dans le contexte organisationnel et affirment qu'il y a un impact de leurs rapports sur l'organisation. Mor Barak (2005), par exemple, considère que des relations d'animosités déterminées par les composantes de l'identité, affectent le fonctionnement de l'organisation et atténuent la perception de la diversité comme richesse. Dans cette perspective, l'interrogation qui se pose dans la sphère organisationnelle est récurrente à celle qui se pose dans la sphère publique : comment harmoniser un bien vivre ensemble dans un contexte organisationnel régi par des identités diverses et distinctes ?

Nous arrivons ainsi à établir le cadre de nos propos. Ils sont situés dans le contexte d'une organisation internationale qui présente une « hyper diversité » (Vertovec, 2007) en termes de son histoire organisationnelle et de son mandat. En effet, contrairement aux organisations classiques qui, sous l'influence de l'argument économique, ont cherché à tenir compte progressivement des acteurs de la diversité culturelle dans leur recrutement (Litvin, 2006), cette introduction graduelle ne s'applique pas aux organisations internationales. La diversité culturelle pour ces dernières est une tradition. En effet, établies depuis 1945, leur statut, par définition, leur impose une diversité interne en écho à la diversité de leurs états membres (Weiss, 1982). La diversité culturelle est par conséquent intrinsèque à leur fonctionnement. En revanche, l'intérêt pour la diversité culturelle dans l'entreprise ne s'est affirmé que suite aux arguments de Johnston et Packer (1987) qui ont démontré le bénéfice économique dans le recrutement de la diversité culturelle (Konrad, 2003). Nous pouvons ainsi évaluer l'écart dans la tradition du fonctionnement des deux types d'organisations en rapport avec la diversité culturelle. Le choix de prendre une organisation internationale comme terrain d'étude à cette recherche, émane de cet avantage historique que l'on suppose profitable à l'organisation d'étude en matière de gestion de la diversité

culturelle. Ce constat se renforce lorsqu'on sait que cette Organisation<sup>2</sup> est affiliée à l'Unesco, foyer de la protection et la promotion de la diversité culturelle.

Fascinés, toutefois, par son rôle sur la scène internationale et par ses accomplissements juridiques en matière de diversité culturelle, les chercheurs ont oublié qu'à l'interne, la diversité culturelle joue aussi un rôle central. C'est en regard de la carence d'études sur le contexte interne de cette organisation, que se situe cette thèse.

L'interface entre, d'une part, un discours externe protecteur et valorisant qui émane des textes normatifs de la « Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle » (2001) et la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » (2005) et d'autre part, la diversité culturelle interne à l'organisation est captivante. Elle constitue le sujet de la thèse. Plus spécifiquement, nous cherchons à savoir si la pratique de la diversité culturelle à l'interne reflète la noblesse de son discours externe. Dans cette perspective, il est important de préciser que notre propos ne vise pas à effectuer une critique du fonctionnement de l'Organisation sujet de notre étude. Notre objectif est, plutôt, d'attirer l'attention sur les moyens qu'elle met en place pour gérer sa diversité culturelle interne. En d'autres termes, c'est un diagnostic que nous proposons.

## **I. La diversité culturelle est un enjeu managérial**

Sous l'égide des nouveaux défis économiques, la gestion de la diversité culturelle a émergé avec l'augmentation de la main d'œuvre dans l'organisation. Le gestionnaire s'est vu confronté à des identités culturelles et ethniques, alors

---

<sup>2</sup> Le bureau sur lequel nous avons réalisé notre étude sera désigné dans la thèse par « Organisation » (O majuscule). Lorsqu'il s'agit de parler de l'organisation en général, celle-ci sera indiquée par o minuscule.



inconnues pour lui, qu'il lui revenait de gérer (Konrad, 2003 ; Litvin, 2006). Herring et Henderson (2011) expliquent que la gestion de la diversité culturelle, d'une perspective organisationnelle, est une pratique interne qui se substitue à des politiques ponctuelles anti-discriminatoires qui permettent l'accès de la minorité à l'éducation et à l'emploi. Elle les remplace par la reconnaissance de l'apport professionnel de la diversité et la mise en place des moyens pour créer un environnement organisationnel « *inclusif* » (Mor Barak, 2005 ; Özbilgin, 2009).

Il faut dire que la dimension culturelle/identitaire est aussi présente dans le contexte organisationnel (Nkomo et Stewart, 2006 ; Jack et al., 2008). Seulement, la simplification à outrance des problématiques culturelles corrobore un paradigme qui privilégie les principes universels de management, qui choisit de fédérer toutes les identités culturelles sous l'égide d'une même culture managériale. En effet, l'élan porté par les théoriciens organisationnels sur le management, les a empêchés de percevoir l'importance de la culture dans le courant de leurs recherches (Jack et al., 2008).

Or, « *la culture est fondamentale pour le management international* » soulignent Yeganeh et Su, (2006 : 364 [traduction libre]). Sackmann et Phillips (2004) nous rappellent qu'il y a une « *nouvelle réalité* » (p.375) qui se présente dans le lieu de travail. Outre les technologies, les politiques et l'économie, les diverses identités culturelles contribuent à l'émergence d'un contexte organisationnel dynamique dans lequel la culture se complexifie (ibid). Dans cette perspective, les failles d'une approche anthropologique qui ne rend pas compte du dynamisme du contexte culturel, font qu'elle soit désuète en regard de l'approche « *Cross-Cultural Studies* » pour qui la culture est essentiellement de l'interaction (Søderberg et Holden, 2002 : 112).

Le cadre de notre sujet d'étude étant une organisation internationale, il nous incombe, par conséquent, de considérer une approche qui regarde à la fois, la gestion de la diversité et qui reconnaît également la culture internationale (Jack et al., 2008). Ainsi, c'est en accord avec les théories organisationnelles et les

« *Cross-Cultural Studies* » que nous avons opté pour une approche bi-disciplinaire sur laquelle se construit la diversité culturelle.

## II. Lire la diversité culturelle

La diversité culturelle revient à l'examiner dans les limites d'un cadre conceptuel dont les théories dominent le champ des études organisationnelles sur la gestion de la diversité culturelle (Jonsen et al., 2011). Malgré le fait que cette thèse ait un sujet international, le cadre conceptuel demeure largement occidental, particulièrement américain. Cette domination théorique sera examinée dans ce qui suit. Par ailleurs, lire une étude sur la diversité culturelle devrait être fait en prenant en considération le contexte, l'histoire, la langue et la subjectivité du chercheur. Ces « cadrages » constituent la grille de lecture de cette thèse.

### II.1. « *Parochialism* »<sup>3</sup> des théories de management sur la diversité

Trois raisons expliquent la domination des théories américaines dans le champ de la gestion de la diversité. La première est historique. À l'instar du multiculturalisme, la gestion de la diversité est originaire des États-Unis (Nkomo, 1996 ; Özbilgin, 2009). Sa source revient au mouvement anti-discriminatoire des années 1960 qui ont mené à la reconnaissance des minorités noires exclues

---

<sup>3</sup>« *Parochialism* » : Dans ce paragraphe ainsi que dans la suite de notre propos, *parochialism* est utilisé en anglais vu que le terme français n'apparaît pas dans les dictionnaires consultés (Le Petit Robert 2014, Le Petit Larousse 2015). Le terme renvoie à une étude concentrée sur un contexte spécifique et prend la présomption de l'universel. En effet, les recherches en gestion de la diversité culturelle ont élaboré leurs théories en partant du contexte américain. La culture occidentale a, par conséquent, pris une caractéristique universelle à laquelle se réfèrent les travaux qui s'intéressent au sujet de la gestion de la diversité dans l'organisation. Voir à ce propos: Jack, G., Calás, M., Nkomo, M. S. et Peltonen, T. (2008) « Critique and International Management: An Uneasy Relationship? », Introduction to Special Topic Forum, *Academy of Management Review*, 33, n° 4, p. 870-884.

jusqu'alors (Constant, 2000 ; Nkomo et Stewart, 2006). Plus tard, ces programmes se sont modifiés pour considérer les différentes vagues migratoires et ont cherché les moyens pour inclure les immigrants dans la société et les organisations (Prasad et al., 2006). La deuxième raison est normative. La société américaine a cherché à approcher la diversité culturelle d'une perspective officielle, « *prescriptive* » (Dietz, 2007 : 9). Elle a émis différentes législations sociales et organisationnelles qui traitent de l'inclusion de la minorité. Malgré la persistance des critiques à l'égard des politiques comme *Equal Employment Opportunity* (EEO)<sup>4</sup> et *Affirmative Action* (AA)<sup>5</sup> (Herring et Henderson, 2011), elles illustrent, néanmoins, la réactivité de la société américaine à l'égard de la minorité et la recherche des moyens pour l'inclure dans l'espace public. Le troisième argument est académique. Malgré la diffusion des travaux sur la diversité culturelle dans les organisations, elle demeure étroitement États-Unienne. Comme le soulignent Jonsen et al., (2011), les publications sur le sujet, de même que la provenance des chercheurs, est largement américaine. Parmi les raisons qui expliquent cette concentration, les auteurs citent le préjugé académique favorable à la publication en langue anglaise ainsi que l'origine occidentale de la plupart des chercheurs qui s'expriment sur le sujet<sup>6</sup>. À ce propos, les auteurs ont relevé l'aspect récuratif de ces chercheurs, ce qui les a mené à qualifier le champ de la gestion de la diversité culturelle de : « *Zygoty of diversity researach* » (Jonsen et al., 2011: 39).

---

<sup>4</sup> L'*Equal Employment Opportunity* (Égalité d'accès à l'emploi) vise à octroyer la chance à la minorité pour accéder au travail. Ce qui, pour les auteurs critiques (exemple, Constant, 2000; Herring et Henderson, 2011), accentue la discrimination au lieu de la diminuer.

<sup>5</sup> L'*Affirmative Action* (Action Affirmative) vise à augmenter la représentativité de la minorité dans le milieu de travail. Selon Jonsen et al., (2011), la pratique de quota fait partie de cette politique sociale. Des auteurs critiques, comme Mor Barak (2005), la considère comme insuffisante pour instaurer une équité professionnelle. Pour cette auteure, elle ne représente qu'un moyen de se rattraper des erreurs passées en matière de traitement de la minorité.

<sup>6</sup> Jonsen et al., (2011) exposent un tableau où l'on peut comparer la provenance d'auteurs dont l'intérêt de la recherche porte sur la diversité. L'origine américaine des chercheurs domine par rapport à l'ensemble des auteurs avec 3468 articles, comparativement aux auteurs anglais : 610, Canadiens : 293 ou Australiens : 191. Voir à ce sujet : Jonsen, K., Maznevski, M. et Schneider, S. (2011). « Special Review Article: Diversity and It's Not So Diverse Literature : An International Perspective », *International Journal of Cross Cultural Management*, p. 41.

## II.2. La diversité culturelle est tributaire du temps

La littérature organisationnelle sur la diversité culturelle évolue rapidement (Nkomo et Stewart, 2006). Certains auteurs considèrent que cette évolution est déterminée par des « *tournures* » dans lesquelles ils lient chaque « période » de réflexion sur la diversité culturelle aux transformations sociales, voire internationales, qui vont redéfinir, en l'occurrence, chaque phase (Lorbiecki et Jack, 2000). Ces réflexions engendreront à leurs tours une pratique de management inhérente à la période dans laquelle elle se présente.

Face à un environnement qui expérimente la transformation des modalités d'inclusion des identités culturelle (Constant, 2000 ; Özbilgin, 2009), le discours externe de l'Organisation sur la diversité culturelle, comme nous le spécifierons dans notre propos, a lui-même connu une évolution dans sa manière de la définir et de la présenter dans ses textes. Le principal tournant dans son discours officiel a été instauré par la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » de l'Unesco (2005). Dans cette veine, en regard aux changements qui influencent la compréhension et la pratique de la diversité culturelle, il paraît essentiel de délimiter l'intervalle de temps dans lequel se situe cette recherche. Ainsi, nous précisons que notre analyse des politiques internes et l'examen de la pratique de la diversité culturelle se place dans la limite de la période qui a témoigné de l'émergence des instruments normatifs de l'Unesco sur la diversité culturelle et s'est achevé à l'année 2012, date à laquelle nous avons finalisé la collecte des données et la retranscription des entretiens.

### II.3. La diversité culturelle est tributaire du contexte

Notre approche est « *emic* » dans le sens où nous avons cherché à saisir la pratique de la diversité culturelle dans un contexte précis (Triandis, 1996). Qu'est ce qu'une approche « *emic* »? Peterson et Pike (2002) définissent la perspective *emic* comme suit: « *The label "emics" is often used to refer to various aspects of the analysis of nuanced understandings that retain a substantial tacit element or the characteristics of a specific place* » (p. 6). Elle s'oppose à la conception *etic* qui se base sur l'analyse à partir de la théorie explicite : « *"Etics" refer to various aspects of explicit analysis* » (p. 6). Fondée par le deuxième auteur, Ken Pike, les conceptions (*etic* et *emic*) ont émergé en linguistique, se sont développées dans le champ des « *Cross-Cultural Psychology* » avant de parvenir aux études organisationnelles. Ces conceptions veulent que la théorie, généralement universelle car appliquée à plusieurs endroits, ne peut correspondre à un contexte culturel local car elle ne considère pas les expériences ou le vécu des individus du contexte étudié. La conception *emic* est ainsi celle qui se focalise sur la perception du point de vue des acteurs afin de saisir « le *phénomène* » à travers les narrations qu'ils en font (Triandis, 1996). Ainsi, pour Peterson et Pike (2002), la perspective *etic* est générale et explicite alors que celle *emic* est spécifique et implicite.

S'agissant de notre propos, nous nous appuyerons sur les points de vue des acteurs de la diversité culturelle de l'Organisation et leurs histoires subjectives qui nous feront découvrir la réalité de la pratique de la diversité culturelle dans le contexte particulier d'une Organisation internationale. En correspondance avec ce point de vue, Jonsen et al., (2011: 47) expliquent leur processus de recherche en soulignant: « *We are thus forgoing opportunities to study these phenomena in (context-rich real life) as they happen* ». Notre recherche est ainsi tributaire du contexte spécifique de l'Organisation sujet d'étude. Ce faisant, la méthodologie et la collecte des données sont indissociables du contexte. Par conséquent, les résultats de la thèse ne pourraient être généralisés à d'autres organisations (Triandis, 1996). En égard à cette spécificité contextuelle, Özbilgin (2009) a proposé l'idée de la « *tyrannie du contexte* » (p.8).

#### **II.4. La langue et les mots**

La langue et la culture sont liées, note Anne Will Harzing (2005). La langue, selon cette auteure, se définit dans le cadre socio-culturel auquel appartient l'individu. Ainsi, dans une étude effectuée en 2005, cette même auteure a trouvé que la langue a un impact sur la manière dont on réfléchit et on évoque la question culturelle.

Dans cette veine, Henderson (1995) indique que certaines terminologies dans une langue donnée peuvent ne pas avoir leur équivalent dans une autre. C'est pourquoi la traduction demeure limitée au sens général d'un terme et ne réussit pas à véhiculer les nuances qui le spécifient lorsqu'il est énoncé dans la langue originelle. C'est dans cette perspective, que nous avons choisi de garder, tout au long de notre propos, certaines terminologies en anglais, à l'instar de « *Cross-Cultural Studies* », « *Business case for diversity* » ou « *Moral case for diversity* ». Cette décision s'explique par le souci de conformité au cadre conceptuel qui se cristallise à travers ces terminologies ainsi qu'à l'emploi qui se fait à travers leur adoption.

#### **II.5. Subjectivité de l'auteur et du lecteur**

La diversité culturelle découle du regard qui analyse et écrit sur elle (Semprini, 1997 ; Romani et al., 2011). Elle dépend aussi de la position, de force ou de faiblesse, dans laquelle se situe l'auteur (Jones et Stablein, 2006 : 150). Cette subjectivité peut ainsi interférer dans l'objectivité requise à toute recherche scientifique. Ainsi, notre approche de la diversité culturelle découle de l'interprétation que nous effectuons en regard de notre identité subjective en tant que « *chercheur diasporique* » (Kane, 2008 : 6). Cette dernière oscille entre notre subjectivité culturelle, qui provient du Sud, et notre subjectivité académique, habituée à comprendre la diversité culturelle à partir d'une approche occidentale.

Par ailleurs, la langue de réflexion et la langue de rédaction étant distinctes, la cohérence de la réflexion et de la rédaction en sont affectées.

En outre, parce que l'écriture est destinée à un lecteur, la diversité culturelle offre aussi « *plusieurs possibilités de lecture* » (Jones et Stablein, 2006 : 156 [traduction libre]), selon les valeurs auxquelles adhère le récepteur. Certaines idées et certaines interprétations pourraient ainsi ne pas le rejoindre à cause du cadre de l'interprétation qui régit sa lecture.

## **II.6. Partisans d'une approche globale**

Défenseurs d'une approche globale pour étudier la diversité culturelle, nous avons choisi de ne pas l'isoler dans un seul groupe ou une unique dimension identitaire. Plutôt, nous l'approcherons d'une perspective large, dans le sens fourni par Janssens et Steyaert (2003), tel que cela sera précisé dans le deuxième chapitre. Ce choix est motivé par le fait que la perspective « micro » adoptée par plusieurs auteurs n'a pas beaucoup aidé à comprendre la gestion de la diversité culturelle dans les organisations (Litvin, 1997).

## **III. La structure de la thèse**

Comprendre la définition et la pratique de la diversité culturelle dans une organisation internationale, impose une réflexion épistémologique, économique, éthique, historique et pratique (Kersten, 2000). Dans cette perspective, nous débiterons notre propos par un premier chapitre qui aide à comprendre la notion complexe de la diversité culturelle en retraçant les différents débats qui la composent. Le deuxième chapitre, théorique, s'établit sur une approche bi-disciplinaire issue des théories critiques en management et des « *Cross-Cultural Studies* ». Le troisième chapitre méthodologique, décrit l'approche « multi-

niveaux » qui sera adoptée dans l'analyse afin de déterminer la valeur de la diversité culturelle dans l'Organisation faisant l'objet de notre étude. Il dévoile aussi le processus d'accès au terrain de la recherche de même que le déroulement des entrevues. Le quatrième chapitre présente l'Organisation en l'abordant à partir de l'organisation mère (Unesco) et en focalisant sur la place qu'y occupe la diversité culturelle. L'analyse de la diversité culturelle dans l'Organisation se fera à partir de trois niveaux<sup>7</sup>. Le premier, global, sera présenté dans le cinquième chapitre. Il consistera en l'étude du discours officiel externe à travers l'analyse des archives de l'Unesco sur la diversité culturelle. Le deuxième niveau, organisationnel, constituera le sixième chapitre. Il impliquera l'examen du discours officiel interne. Ce dernier sera effectué à partir de l'analyse du contenu des documents institutionnels de l'Organisation. Le troisième niveau, individuel, sera exposé consécutivement dans le septième et huitième chapitre. Le premier présentera les répondants. Le deuxième, révélera leurs histoires personnelles et leurs vécus en tant qu'acteurs de la diversité culturelle de l'Organisation. L'analyse des trois niveaux va établir l'orientation pratique de l'Organisation en matière de gestion de la diversité culturelle que nous présenterons dans le neuvième chapitre. Enfin, notre recherche s'étend vers la proposition de solutions pratiques pour l'Organisation qui seront présentés à la fin de la thèse.

---

<sup>7</sup>Comme il sera précisé plus loin dans notre propos, l'approche « multi-niveaux » est largement inspirée des travaux de Sackmann et Phillips (2004) et leur concept de « *Multiplés Cultures perspectives* ». Les auteurs considèrent que plusieurs niveaux culturels interagissent dans l'organisation et proposent le niveau « *organisationnel* » et « *individuel* » comme composants de ces niveaux (p. 380).



## **Chapitre I**

### **Contexte global des débats sur la diversité culturelle**

#### **et problématique de la recherche**

#### **I. Contexte global entourant les débats sur la diversité culturelle**

Ce chapitre part d'une question introductive majeure: quand se pose la question de la diversité culturelle ? Parce que la diversité culturelle ne peut être comprise que dans son contexte large (Cox, 1995), cette partie se consacre aux différents débats qui composent le discours global sur la diversité culturelle. Il s'agit de montrer que la diversité culturelle ne se présente pas comme un concept « pris pour acquis » (Jonsen et al., 2011). Plutôt, elle est constituée de divers composantes, qui mettent en jeu des défis d'intérêts, politiques, économiques et éthiques, ayant eux-mêmes influencé les travaux organisationnels critiques sur la diversité culturelle (Konrad, 2003 ; Omanović, 2006), comme il sera montré plus loin. Cette lecture macrosociologique a, donc, une portée réflexive qui sera utile pour comprendre la pratique de la diversité culturelle dans une organisation internationale.

La réponse à l'interrogation posée plus haut sera retracée grâce aux théories sociologiques et politiques du multiculturalisme (anglo-saxon), berceau de la diversité culturelle (Wieviorka, 2004 ; Dietz, 2007). En effet, la conjoncture politique et culturelle présentée par le mouvement multiculturaliste, constitue une piste intéressante pour comprendre la diversité culturelle. Car ce mouvement part de l'interrogation sur la réalité du traitement de la minorité, en dénonçant les inégalités socio-culturelles qui se présentent dans la société américaine<sup>8</sup> (Semprini,

---

<sup>8</sup> Les auteurs du « multiculturalisme » sur lesquels nous nous sommes référés fondent leurs approches sur le contexte américain, même si différents modèles existent dans d'autres pays, comme l'avancent Wieviorka (2004) et Hall (2008). Pour notre part, nous limitons notre discussion du multiculturalisme à celui qui se présente aux États-Unis.

1997 ; Constant, 2000). Il représente le premier pas vers la reconnaissance de la différence et établi le lien entre la diversité culturelle et la politique dans un contexte spécifique. Nous nous appuyons sur l'approche multiculturaliste pour positionner les débats sur la diversité culturelle, malgré les réserves que nous portons à certains de ses aspects. Par exemple, la tendance bipolaire qu'affectionne ce discours (majorité/nous versus minorité/eux), limite la diversité culturelle vu qu'elle assigne l'individu à des groupes d'appartenance préétablis (Constant, 2000). Toutefois, la visée principale de ce mouvement est celle qui nous anime en premier lieu. Ainsi, nous rejoignons les multiculturalistes dans leur quête visant à identifier la contradiction entre la réalité et le discours sur la différence dans une société particulière. Michel Wieviorka (2004) résume bien notre position en indiquant:

*Multiculturalism is often criticized and the arguments for and against are numerous and elaborate. The main thing here is to indicate that they provide a response, which may be debatable, to the political challenge posed by cultural differences, including in their social dimensions (p. 295).*

Par ailleurs, l'ampleur du débat s'étend également à la question de la différence individuelle. La diversité culturelle surgit dans le témoignage de ceux qui ont attesté d'une expérience particulière à cause de leur identité culturelle, particulièrement celle qui est visible (Wieviorka, 2004).

Articulée entre la culture et la politique comme nous allons le montrer, la diversité culturelle prend aussi son sens dans le mouvement actuel de la « marchandisation de la culture » (Warnier, 2004). La mondialisation, souvent évoquée par plusieurs auteurs (exemple, Bouchard, 2003 ; Warnier, 2004), comme la cause de disparition des cultures locales, a aussi suscité des réactions divergentes, comme nous le verrons dans les réflexions soulevées dans l'ouvrage *L'Occident mondialisé* (Juvin et Lipovetsky, 2010).

Ainsi, c'est à travers quatre débats choisis que l'analyse des enjeux de la diversité culturelle sera effectuée. Ils sont d'ordres : géopolitiques, sociopolitiques, symboliques et économiques. Le premier s'attarde sur la question de la cohabitation avec les cultures différentes. Le deuxième, s'intéresse à la quête de la réconciliation entre l'universel et le particulier. Le troisième aborde le lien entre la politique et la symbolique culturelle. Le quatrième traite de l'impact de la mondialisation sur la culture. Les quatre débats se rejoignent dans le fait qu'ils constituent une tentative de reconnaissance par ceux qui s'estiment victimes d'un traitement inégal dans la société plurielle.

### **I.1. Géopolitique**

Plusieurs théoriciens à l'instar de Semprini, (1997) ; Constant (2000) ; Laclau (2000) ; Mattelart (2002) et Stuart Hall (2008) soutiennent que la diversité culturelle s'inscrit dans le contexte de bouleversements internationaux, comme l'indépendance et le morcellement interne de certains pays. Pour ces théoriciens, la fragmentation des états qui connaissaient la coexistence de diverses communautés culturelles a laissé place à des enjeux « ethnopolitiques » (Breton, 1995)<sup>9</sup>. La structure du pouvoir colonial ayant étouffé les paramètres d'interactions avec les différentes communautés culturelles qui existent sur un territoire. C'était comme le rappelle Doytcheva (2011): «*Une coexistence forcée ou involontaire des cultures sous l'égide d'un pouvoir suprême dans lequel la diversité est radicalement décentralisée* » (p. 11). La diversité culturelle était alors inexprimée.

Ainsi, la fin du colonialisme a fait redécouvrir des identités ethniques et religieuses jusqu'alors dissimulées sous l'égide d'un pouvoir suprême. Une fois ce pouvoir destitué, il a laissé place à un « vide » politique et à une nouvelle réalité

---

<sup>9</sup> Breton (1995) fait la distinction entre la « géopolitique » et l' « ethnopolitique ». Pour cet auteur, la géopolitique explique le processus d'achèvement vers l'État, alors que l'ethnopolitique est un mouvement qui tend à la constitution d'une nation en partant de l'ethnie. Voir Breton, R. (1995). *L'ethnopolitique*, Paris : Presses universitaires de France, p. 52.

qui a fait découvrir des cultures et des ethnies jusque-là impensées. En conséquence : « *L'image d'un monde partagé entre des États-Nations souverains, qui conjugueraient parfaitement unité territoriale, unité culturelle et unité linguistique, apparaît désormais, à l'épreuve des faits, illusoire* » (Constant, 2000: 23).

Prenons le cas de la Tunisie. Du temps du colonialisme (1881-1956), les communautés juives, chrétiennes et musulmanes vivaient de la manière la plus paisible. L'unité nationale dépassait l'appartenance religieuse et le sentiment nationaliste constituait le trait d'union des habitants sous un colonialisme qui était le « paravent » d'une paix interne. Cette communion était constatée surtout dans le milieu du spectacle ; aussi bien les artistes que les spectateurs fréquentaient ces milieux sans distinction aucune de la religion ou du positionnement politique. Il y avait même des artistes juifs qui chantaient en dialecte tunisien. Durant la première période de l'indépendance, des ministres juifs faisaient même partie du gouvernement. Toutefois, ce sont les événements douloureux, tel que la guerre de Bizerte en 1961 et les guerres israélo-arabes qui, petit à petit, ont fait germer, puis ont exacerbé les sentiments discriminatoires entre les différentes communautés à tel point que, actuellement, il ne reste plus en Tunisie qu'un nombre limité de Juifs ou de chrétiens. La révolution dite « de Jasmin », si a rassuré au début ces minorités qui l'ont même soutenue, la transformation post-révolution du paysage sociopolitique a instauré, depuis lors, un sentiment de crainte<sup>10</sup>.

Ainsi, la quête de l'autonomie culturelle d'une part et la course pour « *remplir ce vide politique* » (Laclau, 2000) d'une autre part, ont laissé place à une déformation sociale et politique de même qu'à une problématisation de la question de la différence culturelle. Cette dernière s'est exacerbée au moment où il y avait un rôle politique à jouer. En effet, les revendications ethniques, comme le rappelle Breton (1995) ont pour visée la reconnaissance d'une nation et non pas d'un état.

---

<sup>10</sup> Voir à ce propos : Attal, R. et Setbon, C. (1986). « De Jérusalem à Carthage : La communauté juive de Tunis », [en ligne], <http://www.chemla.org/Tunisie.html> (page consultée le 5 décembre 2012).

Or la nation s'établit sur l'identification et la reconnaissance des valeurs culturelles, des identités présentes sur le territoire et de leurs traditions. Breton (1995) souligne à ce propos :

*Tout pays de nos jours est avant tout réalité institutionnalisée, codée et enseignée (...) Bien souvent, il a fini par devenir un espace organisé, occupé par certains hommes qui le marquent par leur langue, de leur culture, de leur style. (p. 10)*

Dans l'exemple de la Tunisie que nous avons proposé plus haut, la diversité culturelle était étouffée par un pouvoir supérieur qui contrôlait l'expression des identités culturelles. Aujourd'hui, les intérêts politiques de « certains » ont mis en place des pratiques discriminatoires envers les minorités culturelles au nom de l'« unité nationale » les poussant ainsi vers la fuite.

Déjà en 1774, Herder s'est positionné contre la culture homogène appuyée par la philosophie des lumières. Pour ce philosophe allemand, la philosophie des lumières est passée à côté de ce qui est le plus important : la culture. Il propose d'articuler les spécificités culturelles dans les lois politiques pour construire un état qui fonde sa légitimité sur son peuple et non pas sur les lois. C'est pourquoi il est considéré par Thériault (1992) comme le père du « relativisme culturel » (p.10). Ce dernier auteur, a mis en opposition ce qu'il appelle la « nation-contrat » et la « nation-culture ». La première refoule le particularisme culturel au nom de l'égalité citoyenne. La deuxième reconnaît la spécificité culturelle. À ce propos, il maintient que : « *C'est la nation-culture qui définit ses membres par le particularisme de son appartenance au monde. Bref, par son héritage* » (Thériault, 1992: 11). La vie politique tient ainsi sa légitimité dans la reconnaissance de la culture. Les débats et affrontements au cours de l'histoire, permettent d'affirmer cette nécessité. En effet, l'absence de considération des identités culturelles et lui préférer à la place l'abstraction de la culture au profit des lois universelles de l'état, risque de mener vers des violences extrêmes au nom de l'affirmation de l'identité culturelle.

Thériault (1992) continue en affirmant que l'Etat-nation est une composition de la nation-culture et de la nation-contrat. Pour lui, il ne s'agit pas d'isoler deux modèles politiques qui rentrent en confrontation, mais le défi concerne une gestion adéquate de l' « universalisme » et du « particularisme » dans un même espace pour en faire à la fois un État et une Nation, d'où, l'état de « crise » que vit notre monde aujourd'hui (p.15). L'interrogation posée par Breton (1995), à partir d'un prisme ethnopolitique est celle qui se questionne sur les modalités du *vivre ensemble*: «*Comment rendre compte de communautés résidants depuis des siècles sur un territoire, appartenant présentement à un État mais ayant une langue et une culture particulière?* » (p. 19). Cette question détermine le débat principal sur la diversité culturelle (Mattelart, 2002 ; Chevrier, 2003).

## **I.2. Le débat politique et philosophique sur la différence**

Le cœur du débat sur la diversité culturelle dans la société se résume, donc, en l'interrogation suivante : Comment vivre ensemble dans un monde culturellement confondu ? (Mattelart, 2002). Dans d'autres termes, comment concilier une culture individuelle spécifique avec une culture globale, universelle, pour un meilleur vivre ensemble ?

Nous proposons de passer en perspective deux paradigmes qui ont examiné la question de l'universalisme et du particularisme. Le premier, sociopolitique, concerne le débat anglo-saxon sur le multiculturalisme et la notion de la différence. En effet, malgré les reproches que certains théoriciens contemporains (Laclau, 2000) adressent au multiculturalisme, la perspective critique à laquelle ce terme est associée (Hartmann et Gerteis, 2005 ; Bhabha, 2007) aide à exposer le paradoxe d'un discours libéral subtil qui se veut inclusif et égalitaire, mais qui en réalité, laisse planer beaucoup d'iniquité dans ses rapports avec la minorité. Le deuxième, d'ordre philosophique, représente l'antithèse du multiculturalisme et

propose une nouvelle manière de penser l'universalisme et le particularisme à travers le travail de Ernesto Laclau (2000).

### **I.2.1. Le multiculturalisme et la question de la différence**

Définissant le multiculturalisme, qui se présente dans la société américaine, Hartmann et Gerteis (2005) soulignent:

*Multiculturalism is best understood as a critical-theoretical project, an exercise in cultivating new conceptions of solidarity in the context of dealing with the realities of pervasive and increasing diversity in contemporary societies. Multiculturalism is a response-or a set of response- to diversity that seeks to articulate the social conditions under which differences can be incorporated and order achieved from diversity (p. 221-222).*

La problématique du multiculturalisme considère l'existence d'un traitement inéquitable entre différents groupes culturels et sa transcription dans les lois politiques et sociales (Semprini, 1997 ; Constant, 2000). Partant des sociétés à forte densité migratoire, les multiculturalistes voient qu'il y a un discours libéral qui tend à fonctionner sur un binôme « nous et les autres ». Les premiers s'inscrivent dans une majorité « normale » car moderne, blanche et masculine alors que les deuxièmes se désignent « anormaux » car traditionnels, noirs et féministes (Semprini, 1997 ; Constant, 2000 ; Doytcheva, 2011). Ainsi, la revendication multiculturaliste vise la quête de la reconnaissance des droits de la minorité culturelle en mettant en exergue les défaillances du système politique (américain) en égard aux groupes culturels présents dans la société (Dietz, 2007). Cette distinction dichotomique entre « libéraux » et « communautariens » comme le désigne Rawls (1971 dans Wieviorka, 2004 : 292), est aussi soulevée par Stuart Hall (2008). Ce dernier considère qu'il y a une assignation à la différence imposée par le premier groupe, dans un processus issu des concurrences dans l'histoire. La persistance du maintien de catégories fondées sur le « nous » et le « eux » semble

être la procédure privilégiée par les modernistes. Pour les multiculturalistes, il existerait un décalage idéologique entre les tenants de la modernité et ceux considérés traditionnels par les premiers (Hall, 2008). En effet, la quête de la reconnaissance par l'entremise de la culture et du culte de l'histoire est perçue chez les modernistes comme un discours encore « *gravé dans la pierre* » (Hall, 2008 : 395). Voilà que le retour vers l'authentique, l'affection et la protection de la culture sont considérés comme une manière régressée de penser la modernité. Dans cette perspective, Constant (2000) décrit les politiques administratives qui, dans leur persistance à utiliser les catégories, échouent à créer une représentation fidèle de l'identité de l'individu car elles insistent à l'enfermer dans des balises préétablies malgré la présence d'autres liens avec d'autres cultures. Les multiculturalistes dénoncent cet enfermement auquel certains groupes ne s'identifient pas. Ils considèrent que cette manière de distinguer les différents groupes a, plutôt, instauré des stéréotypes qui excluent le rôle de l'histoire et du pouvoir dans la création de la différence.

En même temps, dans leur lutte pour la reconnaissance des droits des groupes culturels, les multiculturalistes ont « re-essentialisé »<sup>11</sup> les groupes culturels (Dietz, 2007 : 11). En effet, au même temps qu'ils défendent les particularités culturelles des groupes qu'ils protègent, ils mettent en exergue leurs traits pour aboutir à leur fin :

*For the multiculturalist movements struggling for recognition of diversity, the normative reinforcement of these new identities has gone through a phase in which the differences that were originally constructed are “re-essentialized”. Parallel to the beginning of the*

---

<sup>11</sup>Deborah Litvin (1997) a retracé l'émergence du discours sur la diversité en remontant à la philosophie platonienne à l'origine de l'«essentialisme». Platon a observé que dans la diversité des espèces il existe des attributs constants qui facilitent leurs comparaisons et par la suite leurs catégorisations. Le terme « essentialisme » implique ainsi une identité statique et figée car établie sur des caractéristiques invariables. Pour Mayr (1982: 38, dans Litvin, 1997: 191), cette procédure est celle privilégiée par les penseurs occidentaux. Elle affirme: « *Essentialism dominated the thinking of Western World* ». Pour leur part, en appelant à la reconnaissance de leur identité culturelle, les multiculturalistes se sont appuyés sur leurs différences, les mettant ainsi en exergue et en les utilisant comme argument pour exprimer leurs demandes, d'où le « re-essentialisme » de leurs identité.



*educational, academic and later political institutionalization of diversity recognition schemes, “racial”, “ethnic”, and/or “cultural differences” are used as arguments in the struggle for access to the de facto powers (Dietz, 2007: 11).*

Comme le mentionne Dietz (2007), dans leur quête à la reconnaissance, les multiculturalistes ont instauré la séparation entre les groupes culturels et ont confirmé, indirectement, la position dominante d'une élite culturelle. D'où l'emploi du « Isme » dans le multiculturalisme, comme l'affirme Stuart Hall (2008: 374). Cet auteur voit qu'il est dénonciateur d'une procédure rigide de renfermement en opposant deux groupes culturels au nom de la reconnaissance de la différence.

Dans cette perspective, le multiculturel, par opposition au multiculturalisme, renvoie à une hétérogénéité sociale. Par exemple, les sociétés latino-américaines caractérisées par une grande dynamique identitaire sont évoquées en termes d'« hétérogénéité culturelle » (García Canclini, 1995) et ne font pas usage du « multiculturalisme » comme ont tendance à le faire les auteurs qui évoquent le contexte américain. Le discours de ces derniers s'établit sur le clivage et accuse d'entrée de jeu un discours dominant basé sur l'histoire<sup>12</sup>.

Pour sa part, Leila Rizk (2005) estime que, de son côté, le monde arabe est riche d'une tradition culturelle instaurée par les conquêtes et par le colonialisme<sup>13</sup>. Cette richesse a, malheureusement sombré dans un discours « *choc des civilisations* », comme celui porté par Samuel Huntington (1996). Ce dernier instaure un clivage qui oppose un discours occidental et un autre, « islamique ». Ce discours, actuellement bien ancré dans les médias, est celui qui prend le dessus. Même si

---

<sup>12</sup>Semprini (1997) et Constant (2000) partent de la société américaine en évoquant le développement de sa culture de domination à travers le génocide indien, la mise en place de l'esclavage et l'échec de ses politiques sociales (Action Affirmative) de gestion de la diversité (Semprini, 1997: 9).

<sup>13</sup>La Tunisie en est un exemple. Ce pays est un mélange de racines ; berbères, phéniciennes, romaines, byzantines, turques, arabes et françaises. Un mélange culturel qui a contribué au construit de notre identité culturelle.

des auteurs comme Wieviorka (2004) considèrent que l'enjeu ne peut être réduit à une démarcation politique claire entre « eux » et « nous ». Pour lui, le débat concerne l'expression des spécificités culturelles qui visent à être reconnues, mais qui, malheureusement, ont pris une tournure violente. Toutefois, malgré cette contestation qui émane du point de vue de cet auteur, les médias persistent à favoriser le discours politique sur celui culturel.

Ainsi, des auteurs comme Ernesto Laclau (2000) ont critiqué la manière dont les multiculturalistes se sont appropriés la différence dans un discours vu comme un communautarisme de repli. Lui, *a contrario* prône l'ouverture.

### **I.2.2. Le vain débat sur l' « universalisme » et le « particularisme » selon Ernesto Laclau (2000)**

Ernesto Laclau (2000) plaide pour un nouvel élan de recherche en considérant que la différence « pure », que revendiquent les multiculturalistes, est ce qui constitue la faiblesse de ce courant. La thèse principale de *La guerre des identités* concerne le construit discursif de l'espace social, que l'auteur considère qu'il est créé sur des relations antagonistes. S'appuyant sur Antonio Gramsci et faisant appel à la révolution péroniste en Argentine, Laclau montre que les revendications minoritaires, qui visent une totale ségrégation, n'ont pas de sens tant qu'elles sont réclamées dans leur « *particularisme pur* ». Ce dernier est utopique, car selon lui, impossible à réaliser. En effet, pour Laclau (2000), les revendications n'ont de sens que dans un contexte d'oppression qui les exclut et qui leur octroie en même temps leur identité. C'est le double jeu des identités particularistes qui, dans leur tentative de s'émanciper, demeureront toujours liées au contexte de pouvoir qui les définit (p. 23). De ce fait, l'auteur voit une dépendance constante envers le contexte que les particularistes veulent rejeter, mais auquel, en même temps, ils s'identifient dans leur critique. Il souligne à ce propos :

*Le système est ce qui implique la constitution des identités différentielles, mais la seule chose capable de constituer le système est de rendre ainsi possible ces identités -l'exclusion- est aussi ce qui les subvertit (p. 23).*

Son argument principal table sur la nécessité d'une « *double référence à l'universel et au particulier* » (p. 21) pour donner un sens aux luttes multiculturalistes. Si la revendication des minorités appelle à la ségrégation spatiale, elles se basent, néanmoins, sur des lois universellement partagées pour affirmer leur revendication comme les droits de l'Homme (p. 88). Par ailleurs, l'auteur montre que les différentes luttes particularistes construisent ensemble « *une chaîne d'équivalence* ». L'universel étant un « *signifiant vide* » selon Laclau, il devient le symbole d'une « *plénitude manquante* ». Il n'a de sens que dans les luttes sociales qui lui octroient sa signification. C'est à travers cette chaîne d'équivalences qu'émerge l'universel, de type hégémonique, qui tient sa logique dans sa contingence au particulier.

Le paradoxe qui transparaît des écrits d'Ernesto Laclau se pose dans cette double reconnaissance. Le contenu universaliste n'a lieu que grâce aux luttes particularistes qui, elles-mêmes, n'ont de sens que dans leur négation de l'universalité.

Laclau suggère ainsi aux mouvements particularistes contemporains de ne pas s'enfermer dans la différence pure. Plutôt, il appelle les minorités à s'ouvrir et à renouveler les termes de leurs revendications en évoquant un lien avec l'universel.

### **I.3. Du symbolique au politique et du politique au symbolique**

La relation entre le symbolique et le politique fait référence à l'exclusion de l'identité différente en s'appuyant sur des symboles culturels, aux noms desquels se confirme son statut d'« étranger » (Schütz, 2003).

L'habit est un véhicule de symbolique culturelle. Par ailleurs, la couleur de la peau ou l'aspect vestimentaire, peuvent constituer les termes de débats internes dans des sociétés multiculturelles, car ils représentent les dérives d'un type de discrimination subtilement présent dans les écoles et/ou le milieu professionnel. Le « ce qui paraît », constitue une manière simplifiée de définir une identité par opposition à une autre (Mor Barak, 2005). Il conduit vers des préjugés et des stéréotypes lorsqu'il ne correspond pas à l'image classique de la majorité (Wieviorka, 2004 : 290). Il constitue par conséquent les paramètres d'une identité prépondérante qui mènera à son tour vers le rejet de la différence et par la suite au conflit. Par exemple, dans son éditorial dans *Manière de voir*<sup>14</sup> Ignacio Ramonet (2006) souligne l'« *humiliation du racisme et d'une répression ciblée* » lorsqu'il évoque le traitement auquel fait face la minorité « banlieusarde » dans la périphérie des grandes villes françaises. Pour lui, la négation de la minorité dans les banlieues s'effectue au moyen d'une symbolique d'ordre visible.

Par ailleurs, Wieviorka (2004) reconnaît les tensions que vivent les individus qui veulent afficher leur identité, particulièrement sexuelle et religieuse. Elles les mènent à délaissier les symboles qui témoignent de leur appartenance culturelle au profit d'une meilleure acceptation sociale. Par conséquent, l'abandon du particularisme identitaire est encouragé par des actes symboliques, subtils qui illustrent le rejet d'une société de la différence. Mais les tensions ne disparaissent toujours pas pour autant. Car, pour Wieviorka (2004) l'individu demeure en proie

---

<sup>14</sup> Ramonet, I. «Une révolte française », *Manière de voir*, n° 89 (octobre-novembre 2006).

à un dilemme interne. Il se trouve fragmenté entre son identité culturelle et les impératifs de la société en matière d'affichage des symboles culturels. Il souligne:

*The characteristic of community identities in democratic societies at least is to be constantly under pressure from demands for total closure of the group and demands for it to be more open to the outside world. (p. 291).*

Dans cette perspective, malgré la mise en place d'appareils juridiques qui protègent la différence, les actes discriminatoires sont toujours présents dans la société, mais sous une forme diffuse. Le différent reste perçu comme une « menace » dans une société qui, elle-même se sent en danger face à la prolifération des symboliques culturelles dans son contexte (Wieviorka, 2004). C'est dans ce sens que les auteurs multiculturalistes voient que, malgré l'avancée en matière de reconnaissance des spécificités et des droits culturels de la minorité dans certains pays multiculturels, cette reconnaissance demeure insuffisante si elle n'est pas accompagnée d'une légitimité sociale, comme le soulève Constant (2000) :

*Le renforcement de l'arsenal juridique de lutte contre le racisme et la xénophobie ne suffira pas à lui seul à restaurer le lien social. Il doit être associé à une valorisation de la diversité culturelle et de l'identité culturelle (p. 70-71).*

C'est en ce sens que les exigences de reconnaissance de l'identité culturelle peuvent prendre des formes violentes. En effet, les affrontements présents dans certaines régions du monde, sous-entendent une « conscience de son identité culturelle » et une défense au nom d'une identité diluée dans des pratiques superficielles ou « des manœuvres d'assimilation » (Constant, 2000 : 29). Aujourd'hui, la religion en est l'exemple le plus récurrent. La protection d'une identité culturelle, ancrée dans la religion, peut prendre des aspects meurtriers.

#### I.4. Économique

Les débats politiques, sociologiques et culturels évoqués plus haut, seraient incomplets s'ils n'étaient pas associés à une problématique économique illustrée par « la culture marchande » née de la mondialisation (Warnier, 2003). Car si cette dernière est une affaire ancienne (Mattelart, 2002 ; Hall, 2008), elle s'est renouvelée par l'entremise d'une accélération économique, due à la « compression du temps et de l'espace »<sup>15</sup> grâce aux nouvelles technologies. Ce « *New World* » (Robins, 1997: 12), considéré à la fois comme phénomène culturel et économique, a laissé place à un processus complexe et incertain, tel que mentionné par Tardif et Farchy (2006) : « *La mondialisation culturelle modifie les conditions dans lesquelles se déroulent les interactions entre les sociétés et leurs cultures* » (p. 19).

La culture, sous l'emprise de la mondialisation, constitue le cœur de la réflexion que portent Hervé Juvin et Gilles Lipovetsky (2010) dans leur ouvrage intitulé *L'Occident mondialisé: controverse sur la culture planétaire*. Pour ces auteurs, nous sommes au cœur d'une « culture-monde » dont le vecteur principal est le profit. Lipovetsky (2010 : 16) souligne à ce propos : « *Quand l'économie devient culture et quand la culture pénètre la marchandise, sonne l'heure de la culture-monde* ». Tout ce qui touche à la culture semble se muer peu à peu en une tendance économiste et consumériste. En effet, pour ces auteurs, la mondialisation a créé une uniformisation culturelle due à l'amplification des médias (films, livres, musique, bande-dessinée, publicité) et du web qui mettent en place des produits uniformes pour la consommation et qui portent de « *la valeur culturelle* » (p. 65). Même si le constat sur l'origine occidentale<sup>16</sup> de la « culture-monde » est sans

---

<sup>15</sup>Lipovetsky (2010) souligne que cette formule reprise par plusieurs auteurs revient à David Harvey (1989) dans son livre : *The Condition of Postmodernity. An Inquiry into the Origins of Cultural Change*, Cambridge: Mass, Blackwell.

<sup>16</sup> Nous précisons qu'il s'agit ici de « l'origine » occidentale de l'uniformisation culturelle et non pas ses caractéristiques mêmes, étant que le modèle culturel occidental se propage et s'imprègne, en même temps, d'autres modèles culturels venus d'ailleurs. Lipovetsky (2010) indique à ce propos : « *Ce ne sont pas les contenus culturels de l'Occident que le reste du monde veut s'approprier. Ce sont les outils universels qu'il a réussi à mettre en place* » (p. 331).

équivoque, il n'en demeure que ce sont ses effets qui sont débattus par les auteurs dans leur livre.

Ainsi, dans une version pessimiste, le passage d'une culture avec ce qu'elle porte en elle de « symbolique » et de valeurs identitaires, vers une autre, quant à elle neutre dans sa superficialité, compose le modèle de la « liquidation culturelle » que dénonce Hervé Juvin (2010). Ce dernier craint la dissolution de l'authenticité culturelle sous l'invasion de la culture occidentale. Dans cette veine l'Unesco a émis un « Rapport mondial sur la diversité culturelle »<sup>17</sup> en 2009 qui dénonce la dilution culturelle. Ce rapport met en exergue des formes de diversité culturelle qu'il considère impuissantes car à la merci de la globalisation. Parmi plusieurs exemples, le rapport cite la disparition des dialectes, la violation de l'héritage culturel, du droit et des terres ancestrales et la confusion dans l'origine des traditions culturelles affaiblies par une surexposition aux médias et aux technologies de l'information. Certes, ces dernières facilitent l'échange économique, seulement dans l'étendue de la commercialisation des biens culturels, la culture en est devenue un usage quotidien dénué de toute valeur symbolique (p. 13-20)<sup>18</sup>.

Par ailleurs, Juvin (2010) reproche à la « culture-monde » d'écraser les spécificités culturelles au nom d'une uniformité culturelle qu'il estime utopique considérant la rapide transformation des biens culturels sur lesquelles elle prend forme. Le discours favorisé par cet auteur, privilégie la résistance de l'homme, à travers les conflits et les révoltes identitaires. Il indique à ce propos :

*La force des mouvements identitaires, le retour de l'histoire et de la géographie, des frontières et des peuples, me rendent résolument optimiste ; unité du genre humain, gouvernance*

---

<sup>17</sup>Unesco (2009), *Rapport mondial de l'Unesco sur la diversité culturelle: Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel*, 417 p., [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001878/187827f.pdf> (Page consultée le 15 mai 2012).

<sup>18</sup>Comme le constate le *Rapport mondial de l'Unesco* (2009), dans le cadre du développement de la marchandisation des produits et services culturels et l'accroissement de leur usage, leurs références culturelles sont devenues si confuses qu'il est difficile de distinguer leurs provenances.

*planétaire, fin de l'histoire...nous en avons fini avec ces bêtises qui nous font tant de mal* (p. 296).

L'émergence d'une culture globale a entraîné en même temps la perte des repères culturels. Les revendications identitaires, telles que le conçoit Hervé Juvin (2010), comportent un côté positif. Elles visent à réduire, au profit d'un certain relativisme culturel, un occidentalisme rigide qui voudrait imposer une norme culturelle unique.

La version optimiste, quant à elle, défend l'idée d'une richesse culturelle issue de l'interaction entre les différentes cultures. Gilles Lipovetsky (2010) perçoit l'apport de cette « culture-monde » dans l'augmentation des choix de l'individu. Pour lui, l'avènement de la culture planétaire est synonyme de liberté. Il y voit un renouvellement incessant des pratiques culturelles, qui dans leurs affrontements entre les nouvelles et les anciennes, ont mis en place un nouvel « *espace de production culturelle* » (Warnier, 2004 : 97). Cela engendre un mouvement de déconstruction et de reconstruction du « récepteur actif » qui équilibre la culture occidentale (Warnier, 2004 : 105). Pour Lipovetsky (2010) la protection de la culture va de pair avec le renouvellement culturel. L'un a besoin de l'autre pour exister.

Ce discours considère que l'histoire moderne est révolue et qu'avec la culture nous entrons dans une phase postmoderne, qu'elle célèbre l'hybridité identitaire<sup>19</sup> ou l'hypermodernité, cette dernière étant la convergence de plusieurs modernités mais non nécessairement occidentales (Lipovetsky, 2010 : 28).

Malheureusement, cette créativité qui s'annonçait avec le « cosmopolitisme » a avorté à cause des échecs de la mondialisation en matière de culture. Et comme l'indique Lipovetsky (2010) :

---

<sup>19</sup> Plusieurs théoriciens à l'instar de Stuart Hall (2008) ou Ernesto Laclau (2000) célèbrent l'hybridité. Pour ce dernier auteur, par exemple, il ne s'agit pas de voir l'hybridité comme un échec identitaire et la perte des références individuelles. Plutôt, il propose de la voir comme « *ouverture sur des possibilités nouvelles* » (p. 42).



*La culture-monde devait être l'instrument de la prospérité : elle a entraîné des inégalités extrêmes, un chômage de masse, les déclassements professionnels. Le cosmopolitisme classique était affaire de conscience, de choix idéologique, de volontarisme éthique : il véhiculait une idéologie d'émancipation. Il n'en va plus ainsi avec la culture-monde de l'hypercapitalisme qui apparaît comme une menace, quelque chose que l'on subit en même temps qu'une fatalité (p 36-37).*

Ce climat macrosocial marqué par les débats politiques, symboliques et économiques entourant la diversité culturelle a suscité la réaction de la communauté internationale. Cette dernière s'est lancée dans des initiatives concrètes pour soutenir la diversité culturelle dans un souci d'œuvrer pour un *vivre ensemble réussi*. Ce même discours a été relayé vers la sphère organisationnelle. Soucieuse d'assurer une harmonie interne, la gestion de la diversité culturelle est celle qui cherche à rétablir les relations avec les diverses identités culturelles tout en considérant leurs apports économiques. Seulement, cette réconciliation n'est pas évidente à atteindre.

## **II. La problématique et l'hypothèse de la recherche**

Le 20 octobre 2005, la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » a été adoptée par 148 membres de l'Unesco. En octroyant une protection juridique aux expressions culturelles, la Convention a considéré la culture en termes d'inégalités entre les cultures et a ainsi affirmé l'engagement de l'Unesco en tant qu'organisation vouée à la défense des identités culturelles.

Cependant, au-delà de son rôle d'organisme responsable de la valorisation de la diversité culturelle à l'externe, l'Unesco est aussi une organisation dont le fonctionnement dépend de la diversité des identités qui travaillent pour elle et qu'elle doit gérer. Elle constitue de ce fait, une interface entre une diversité

culturelle qui est à la fois l'objet de son mandat principal et une ressource de son fonctionnement interne. Ainsi, il est question, dans notre recherche, de la pratique de la diversité culturelle dans une organisation membre de l'Unesco. Dans quelle mesure, le discours de cette organisation internationale les vertus de la diversité culturelle au niveau international, influence-t-il son fonctionnement interne.

La question principale qui constitue notre problématique, se présente ainsi :

Comment la diversité culturelle, présente dans le mandat de l'Unesco, est définie et gérée dans ses pratiques à l'interne ?

Dans cette perspective, notre propos vise à comprendre l'orientation de la pratique de la diversité culturelle dans le contexte spécifique d'une Organisation appartenant à l'Unesco<sup>20</sup>.

Le choix de cette Organisation mérite d'être justifié. En effet, nous défendons l'idée qu'un espace organisationnel de haute diversité, comme celui des organisations internationales, offre une piste intéressante pour comprendre la diversité culturelle. En effet, un tel espace représente l'exemple d'un contexte pluraliste, modèle sur lequel s'établit *L'entreprise multiculturelle* (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004). Par ailleurs, la tendance morale du discours externe de l'Unesco sur la diversité culturelle, présuppose un type d'organisation exemplaire pour réaliser une telle étude scientifique. Sur la base de ces indications, nous précisons que ce n'est pas l'Unesco même sur laquelle se porte notre propos, mais sur l'un des bureaux de cette organisation et ses pratiques par rapport à la diversité culturelle de ses employés.

Notre objectif final est d'identifier le modèle favorisé par l'Organisation afin de gérer la diversité des identités sur laquelle repose son fonctionnement. En effet, dans le contexte de l'attention portée actuellement à la diversité culturelle, devenue un

---

<sup>20</sup> Nous rappelons que le bureau sur lequel nous avons réalisé notre étude sera désigné dans la thèse par « Organisation » (en O majuscule).

enjeu majeur pour l'Unesco, nous partons du postulat qu'il est important pour les gestionnaires de l'Organisation de voir, si leurs pratiques internes font bien écho au discours externe.

Trancher sur la question, nous conduit à considérer un modèle de référence qui va situer l'orientation de l'Organisation en matière de gestion de la diversité culturelle. Pour ce faire, nous utilisons un modèle établi sur trois paradigmes de gestion de la diversité culturelle, proposé par Thomas et Ely (1996) et approfondi plus tard par Ely et Thomas (2001). Ces paradigmes nous aident à comprendre si l'Organisation valorise, neutralise ou dévalorise la diversité culturelle interne à travers ses pratiques de management.

## **II.1. Le modèle de référence de Robin. J. Ely et David A. Thomas**

Thomas et Ely (1996), puis Ely et Thomas (2001) distinguent trois paradigmes de gestion qui illustrent la relation d'une organisation avec la diversité culturelle. Ils montrent comment se négocie l'identité culturelle des employés une fois présente dans l'organisation et comment la différence est perçue dans les pratiques de management. Ainsi les auteurs proposent les trois paradigmes suivants : « *Discrimination- and- fairness paradigm* », « *Access-and-Legitimacy paradigm* » et « *Integration-and-learning paradigm* ».

Le premier paradigme, « *Discrimination-and-fairness paradigm* », prend son appui sur des pratiques qui visent à effacer la diversité culturelle, au nom de l'équité entre les membres de l'organisation. S'il y a un effort de diversification, il se restreint à l'étape du recrutement. Car, une fois dans l'organisation, l'identité culturelle se fond dans la masse. Thomas et Ely (1996) soulignent à ce propos: « *Color blind gender blind ideal is to some degree built on the implicit assumption that « we are all the same » or « we aspire to being all the same »* (p. 3). Cette conception « classique », dans le traitement de la diversité culturelle, comme le soulignent les auteurs, rappelle l'« assimilationnisme américain », basé sur le

conformisme identitaire au nom de l'identité du groupe (Hartmann et Gerteis, 2001). Parmi les éléments organisationnels sur lesquels se bâtit ce paradigme, Thomas et Ely (1996) considèrent que la bureaucratie, les décisions managériales imposées et la pratique de contrôle qui sous-tend le fonctionnement de ces organisations, n'aident pas à considérer les bénéfices d'une bonne gestion de la diversité culturelle (p. 3). Une étude de cas effectuée par Ely et Thomas (2001) a montré que la neutralisation des expressions de l'identité culturelle mène vers l'émergence de la discorde et des tensions entre le management et les employés de même qu'entre les employés eux-mêmes (p. 255-256). Ainsi, ce paradigme se formule dans la récusation de la diversité culturelle.

Le deuxième paradigme, « *Access-and-Legitimacy Paradigm* », s'établit sur l'instrumentalisation de la diversité culturelle. Le management admet les particularités culturelles de ses employés, mais seulement de la manière qui lui demeure profitable. En effet, la reconnaissance de l'identité culturelle réside dans la plus-value culturelle que l'organisation ne possède pas encore. Par exemple une langue particulière que les membres d'une organisation ne pratiquent pas, mais qui sera comblée par le recrutement des individus qui composent la diversité culturelle. Dans cette perspective, le management va se limiter à ne voir cette diversité culturelle que sous le trait identitaire qui est la langue. Le profit qui sous-tend ce paradigme met en place une diversité culturelle restreinte à un trait culturel dominant (ici vue dans la langue). Dans cette perspective, la diversité culturelle constitue une « *stratégie* » (Thomas, 2004) dont la présence se restreint à augmenter le chiffre d'affaire de l'organisation qui s'y engage.

*Access-and-legitimacy organizations tend to emphasis the role of cultural differences in a company without really analyzing those differences to see how they actually affect the work that is done (Thomas et Ely, 1996: 5).*

L'organisation qui favorise ce modèle, adopte une pratique décomplexée de l'identité culturelle de ses employés. Cela ne leur donne qu'un accès limité aux possibilités organisationnelles et la diversité culturelle est le premier argument dont on est prêt à se débarrasser en cas de crise organisationnelle. (p. 6).

Le troisième paradigme, « *Integration-and-Learning paradigm* », valorise la diversité culturelle dans l'organisation. D'après Ely et Thomas (2001) ce troisième paradigme est le moins répandu dans les organisations. Les membres de la diversité culturelle se reconnaissent dans les politiques institutionnelles et participent pleinement à la vie organisationnelle, grâce à leurs idées et leurs participations à la prise de décision. C'est par conséquent une reconnaissance assumée de la diversité culturelle qui caractérise ce paradigme : « *We are all in the same team, with our differences- not despite them* » (Thomas et Ely, 1996 : 7). Par ailleurs, les auteurs affirment que l'interaction entre les différentes identités culturelles, libres d'exprimer leurs idées, participe à créer un environnement d'apprentissage propice à l'organisation.

Notre recherche consiste donc à déterminer dans quel paradigme se situent les pratiques de l'Organisation.

## **II.2. Hypothèse de la recherche**

La gestion de la diversité culturelle se présente comme un sujet de débat dans la sphère sociale et organisationnelle. Nous venons de présenter les trois paradigmes retenus par Ely et Thomas (2001). Ces derniers ont affirmé que le paradigme « *Integration-and-Learning Perspective* » est le plus difficile à réaliser. Thomas et Ely (1996) avancent qu'il y a des conditions qui se posent en amont à l'établissement de ce paradigme. Parmi les critères de sa réussite, les auteurs citent l'importance d'une culture organisationnelle qui encourage le dialogue

constructif, qui reconnaît les enjeux de la diversité et qui valorise les idées et les compétences de la diversité culturelle (p. 10).

Pour sa part, le document « L'Unesco et la question de la diversité culturelle, bilan et stratégies, 1946-2000 », souligne que : « *Cet équilibre entre l'affirmation de 'valeurs convergentes' et la 'reconnaissance des différences' se révèle plus facile à affirmer en théorie qu'à réaliser en pratique* » (p. 12). Ce document suggère que l'Unesco n'est pas encore rendu à l'étape de la conciliation entre ses valeurs culturelles particulières et d'autres dites « universelles » pour mettre en place une harmonie organisationnelle commune.

Nous avons déjà annoncé que nous allons nous interroger sur le lien entre le discours et la pratique de l'Organisation. Après avoir exposé les trois paradigmes de Thomas et Ely, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

Les pratiques de management de l'Organisation ne reflètent pas, nécessairement et facilement, son discours externe sur la valorisation de la diversité culturelle.

### **Récapitulation et conclusion**

Discuter de la diversité culturelle ne peut pas se faire dans une vision structurée telle que l'ont montré les différents débats auxquels nous avons fait référence depuis le début. Ces derniers, comme le proclame Semprini (1995), « *se chevauchent* » (p. 11). Ils nous exhortent, par conséquent, à adopter une lecture plurielle de la diversité culturelle qui requiert une approche « transdisciplinaire » pour comprendre la diversité culturelle ainsi que sa pratique (Garcia Canclini, 1995).

Par ailleurs, comprendre ce qui se passe dans la sphère globale aide à comprendre ce qui se passe à un niveau plus restreint (Alvesson, 2002 ; Jones et Stablein, 2006). Car, ce discours polémique macro est celui même qui a inspiré les auteurs organisationnels dans leur examen critique de la diversité dans l'organisation

(Konrad, 2003 ; Jones et Stablein, 2006). Comme nous le verrons, le débat macro et la réflexion organisationnelle sur la diversité culturelle se rejoignent dans le fait qu'elles représentent des tentatives de reconnaître la culture et l'identité.

## Chapitre II

### Le cadre conceptuel :

#### Épistémologie bi-disciplinaire

Nous avons amorcé la thèse par un chapitre qui retrace les racines macrosociologiques de la diversité culturelle. Cette dernière, telle que nous l'avons présentée, prend sa signification dans des événements macro d'ordre politique, culturel et économique *dans* lesquels elle se constitue. Particulièrement, nous avons discerné qu'il y a un « *substrat de pouvoir* » (Lafrance, 2000 : 77) lié à la diversité culturelle.

Notre propos vise à comprendre l'orientation pratique de la diversité culturelle dans une organisation internationale, appartenant à l'Unesco. La recherche académique sur la gestion de la diversité affirme que la reconfiguration de l'environnement organisationnel par l'entrée en scène des pluralités culturelles, a entraîné de nouvelles interrogations dans la littérature et la pratique managériale (Mor Barak, 2005). Ces dernières se veulent plus attentives aux spécificités culturelles de la diversité des employés (Seymen, 2006). Par conséquent, la conception classique de la culture comme « unité », n'est plus suffisante (Sackmann et Phillips, 2004). Les auteurs critiques du domaine organisationnel considèrent impératif d'adopter une approche managériale basée sur le relativisme culturel<sup>21</sup>. En même temps, cette nouvelle conscientisation des diverses identités qui régissent le milieu organisationnel ne devrait pas perdre de vue le bénéfice

---

<sup>21</sup>« Relativisme » par opposition à « universalisme ». Il constitue une des controverses énoncées par les multiculturalistes dans leur tendance à révéler la vision asymétrique entre le multiculturalisme et le monoculturalisme. Le relativisme culturel, comme le défend Andrea Semprini (1997), prône le particularisme culturel. Il considère que les valeurs standards sur lesquelles tablent les universalistes excluent les différences culturelles.



économique auquel tend toute organisation (Prasad et al., 2006). C'est le défi auquel fait face un nouveau milieu de travail et qui constitue le thème de recherche à portée internationale. On évoque ainsi la culture du « *nouveau millénaire* » (Pitts et Wise, 2009) et la « *culture dans le 21<sup>ème</sup> siècle* » (du Plessis, 2011). Ces recherches appellent à explorer la culture interne de l'organisation, souvent considérée homogènes et « essentialisées » (Hofstede, 1980 cité par Søderber et Holden, 2002), à partir d'une approche plus dynamique, basée sur l'interaction des identités et de leurs cultures diverses. Ainsi, en prenant en exemple les conflits culturels qui peuvent surgir à l'interne, du Plessis (2011) y voit un bénéfice organisationnel à les prendre en considération au lieu de les ignorer. Elle indique:

*If team work paradoxes and related cross-cultural teams conflicts are acknowledged, understood and managed efficiently and effectively, cross cultural teams can save time, make money and assist organizations in reaching organization goals* (du Plessis, 2011: 68).

Dans cette perspective, la recherche s'est récemment vue enrichie par des travaux portant sur la diversité culturelle dans le milieu organisationnel. Ainsi, Jonsen, Maznevski et Schneider (2011) ont établi le profil de la recherche académique dont les travaux se sont portés sur diversité. Ils ont constaté la popularité de ces derniers en indiquant :

*During the last 10 years the number of academic articles [sur la diversité] increased by more than 110 percent over the previous decade and the increase was almost 500 percent in the popular press, since the mid-1980* (p. 36. Parenthèses rajoutées).

La multiplication de ces études montre que la diversité culturelle est, actuellement, considérée dans les théories de management. Toutefois, elles présentent encore des limites sur le plan théorique, comme l'affirment Nkomo et Stewart (2006). C'est dans le cadre de cette limite que se situe notre cadre conceptuel. Il émane de l'interrogation suivante : quelle réflexion épistémologique mettre en place pour

comprendre la diversité culturelle dans une organisation internationale, alors que le concept principal (diversité culturelle) constitue lui-même un « *obstacle épistémologique* » (Laclau, 2007 : 21) ?

Pour les besoins de notre propos et afin de dépasser l'obstacle épistémologique dénoncé par Ernesto Laclau (2007), nous défendons l'idée d'un cadre théorique bi-disciplinaire qui reconnaisse les interactions culturelles dans le contexte organisationnel, sans pour autant perdre de vue les études organisationnelles qui apportent une perspective critique sur la gestion de la diversité culturelle.

Cette possibilité d'articuler la diversité culturelle avec la gestion dans l'organisation a été exposée dans l'article de Jack, Calás, Nkomo et Peltonen (2008) intitulé : « *Critique and International Management : An uneasy relationship?* »<sup>22</sup>. Les auteurs y refusent l'idée d'une approche théorique unique et proposent d'établir un dialogue entre les théories critiques en management et les théories internationales, qu'ils considèrent dans le « *Cross Cultural Management* ».

Dans leur tentative d'établir une complémentarité entre les deux groupes de théories, les auteurs considèrent que les études américaines en management ne devraient pas être traitées comme une « *vérité absolue* » (Jack et al., 2008 : 874), même si elles apportent des réflexions et des pistes intéressantes en matière de gestion de la diversité culturelle que les recherches en « *Cross Cultural Management* » n'apportent pas. Cette même idée est aussi partagée par les spécialistes en « *Cross Cultural Management* », comme Søderberg et Holden (2002). Ils affirment que:

*The literature on international cross cultural management has often not been very explicit and reflexive about the culture concept underlying the empirical studies and the recommendations for business practice (p.107).*

---

<sup>22</sup> Jack, G., Calás, M., Nkomo, M. S. et Peltonen, T. (2008). « Critique and International Management: An Uneasy Relationship? », Introduction to Special Topic Forum, *Academy of Management Review*, 33, n°4, p. 870-884.

Par ailleurs, Jack et al., (2008) rappellent que les études internationales demeurent encore largement focalisées sur l'approche fonctionnaliste. Ils invitent, par conséquent, les chercheurs à appliquer l'approche critique, pour une recherche plus réactive par rapport à ce qu'ils avancent dans leurs études. Commentant l'absence critique dans les *Cross-Cultural Studies*, les auteurs observent: « *Its putative « eye to the whole of the world » has been perhaps the most resistant to adopt critical metatheoretical reflexivity on the knowledge »* (p. 871).

Pour leur part, les « *Cross-Cultural Studies* » centrent leurs travaux sur la culture. Plus fondamentalement, les nouvelles recherches prônent une approche plus dynamique avec l'étude des interactions des identités culturelles dans un contexte caractérisé par la pluralité des cultures. Si on connaît le terrain d'émergence des « *Cross-Cultural Studies* », Søderberg et Holden (2002: 113) portent à notre attention que ce champ de recherche est encore en quête d'une définition.

*The new heartland of international management both as an operating domain and as a field for which the practitioners need new competencies and for which the academics need to develop new concepts and analytical tools* (Søderberg et Holden, 2002: 113).

Ainsi, il s'agit ici de compléter deux champs d'étude avec l'objet des « *Cross-Cultural Studies* » (Le contexte et l'interaction des identités culturelles) et son manque critique à travers les études organisationnelles en management.

Nous amorçons ce chapitre par une revue de la littérature critique sur la diversité. Ceci exige au préalable, comme le proposent Jack et al., (2008), de mettre en exergue le savoir que nous avons sur la diversité culturelle, pour aller de l'avant: « *Knowing, metatheoretically, where we have been is precisely the first step in learning where we may want to go, since we may otherwise well end up, as often illustrated, walking in circles »* (p. 880). Une fois cette revue de la littérature complétée, nous procéderons à définir la culture et l'identité à partir d'une approche relationnelle proposée par les « *Cross-Cultural Studies* ».

## **I. Examen critique des travaux organisationnels sur la diversité**

Nous allons, dans ce qui suit, scruter la littérature organisationnelle sur la diversité à partir de trois approches : terminologique, dimensionnelle et pratique. Toutefois, avant de commencer la revue de la littérature, il est essentiel de définir l'approche critique en lien avec la pratique de la gestion de la diversité, assise de notre propos.

### **I.1. L'approche critique et la gestion de la diversité**

Les études critiques en management s'inspirent de la tradition critique, établie depuis les années 20. Celles-ci mettent en question les bases de l'expansion du capitalisme moderne et de la société de masse. L'arrivée de Theodor Adorno, Max Horkheimer et Herbert Marcuse, pour constituer ce qui est connu sous le nom de l'« École de Frankfort », a lancé une tradition de recherche au nom du pouvoir et du contrôle (Omanović, 2006).

Alvesson et Willmott (2012), dans leur description des origines de la théorie critique, avancent que le début revient à la considération de l'effet « totalitaire » des mass médias et leur impact homogénéisant sur les pratiques culturelles, par le façonnement des idées et des valeurs de la population au bénéfice de ceux qui détiennent le pouvoir (p. 257). Les évaluations diverses sur les effets de la culture de masse ont généré les travaux distincts des membres de l'école de Frankfort qui, ensemble, constituent l'approche critique. Il en découle des traditions critiques différentes (Burrell et Morgan, 1979). Dans une étude sur la diversité qui prend appui sur l'approche critique, Omanović (2006 : 8) considère que les travaux de l'école de Frankfort ont fourni les outils adéquats pour se doter d'un jugement capable de démystifier une idéologie et de considérer la possibilité de changer les rapports de dominations existantes. Par exemple, Marcuse a vu que la société de masse n'a pas les mêmes effets escomptés sur les différents groupes de la société. Si elle a pour conséquence de « normaliser » certains groupes, les médias n'ont pas

l'influence escomptée par les détenteurs de pouvoir sur la « marge de la société ». (Alvesson et Willmott, 2012 : 257). D'une perspective globale, les théories critiques outrepassent la perception de la réalité comme une contrainte et prônent la possibilité du changement (Omanović, 2006).

Plus spécifiquement, la critique dans les études en gestion est liée à l'histoire de l'école de Frankfort, puisqu'elle explore des thèmes communément partagés comme la surévaluation des relations de pouvoir et la quête de l'émancipation,

Ces critiques sont à l'origine de travaux portants sur l'égalité, les conflits et les stéréotypes. Quand il s'agit de diversité dans l'organisation, cette approche cherche à établir :

*A complex web of economic, social and political forces that constitute the positions of the dominant and marginally diverse employees, managers, interested academics and associated workplace and research practice* (Jones et Stablein, 2006: 149)

Les auteurs évoquent les « forces de pouvoir », qui constituent une nouvelle manière de comprendre les théories critiques. Car, comme l'affirment Alvesson et Willmott (2012 : 5), ces théories évoluent en même temps que les méthodes de contrôle deviennent « *moins conventionnelles* » et que l'objet de la critique change. C'est ainsi que pour les auteurs, les défis auxquels font face les organisations aujourd'hui, sont d'ordre humain, plus que technique (ibid).

Dans cette perspective, les auteurs abolissent la catégorisation de la fonction managériale, dont le travail consiste en une tâche identifiable : « *That promises to address problems* » (p.3) vers une conception plus sophistiquée dans laquelle le management est doté du « savoir » grâce auquel il résout les problèmes de l'organisation : « *Possess (...) expertise relevant for problem –solving* » (p. 3). Dans cette définition, non retrouvons le gestionnaire comme « *expert* » qui, par son savoir, s'élève au-dessus des « *non experts* » : « *workers, citizens, consumers* » (Alvesson et Willmott., ibid).

Par conséquent, le mode de contrôle, ciblé par les théories critiques, s'érige dans la relation entre le gestionnaire et le savoir qu'il met en place afin de gérer les problèmes organisationnels qui se présentent.

Le savoir du management, tel qu'expliqué par Alvesson et Willmott (2012), est celui que nous allons explorer dans ce qui suit, en tant qu'il affecte la diversité culturelle. Dans cette nouvelle approche qui définit le management comme savoir-expert, l'importance sera placée dans son rapport avec la diversité culturelle et la mise en place, grâce à son savoir, des moyens qu'il considère adéquats pour servir l'intérêt de l'organisation.

Dans cette perspective, les critiques empruntent une visée morale. Nous repérons ainsi plusieurs travaux qui pointent vers le redressement éthique de certaines activités organisationnelles, perçues comme « injustes », à l'instar de l'iniquité (Özbilgin, 2009), des stéréotypes et des préjugés (Mor Barak, 2005) ou de l'instrumentalisation de la diversité (Konrad, 2003; Litvin; 2006). Dans ce contexte, l'atteinte de la « justice » est représentée comme finalité pour les théoriciens critiques, qui cherchent à restituer la place et le mérite de la diversité dans l'organisation (Jones et Stablein, 2006).

Dans un autre volet, qui concerne toujours l'approche critique, Alvesson et Willmott (2012) ont vu un effet parallèle au contrôle. Ils soulignent que le contrôle, en même temps qu'il établisse un acte qui limite l'action, offre aussi la possibilité de formuler un questionnement critique. Ce dernier représente une assise pour la « micro-émancipation », que nous allons maintenant considérer.

Pour Alvesson et Willmott (2012), la « micro-émancipation »<sup>23</sup> est une forme progressive du changement qui incite à une autre forme plus radicale. Elle repose sur des actions restreintes, mais progressives, établissant ce qu'ils appellent une « *réflexion critique* » (p. 192) concernant une forme de subordination ou de statu quo, qui entraîne elle-même des micros projets quotidiennement à l'œuvre. Il ne s'agit pas de dénoncer des situations de pouvoir particulières, comme les conditions de travail ou le désintérêt du gestionnaire pour ses employés dans le but de les faire reconnaître au management. Il est plutôt question d'instaurer une prise de conscience de la situation en question qui débouche sur son amélioration.

Alvesson et Willmott (2012) estiment qu'effectuer une micro-émancipation, si minime soit la réflexion ou l'action, mènera vers un changement plus large. Le bénéfice de la micro-émancipation est la constitution progressive d'une organisation « démocratique ». Pour la définir, les auteurs proposent :

*The concept of micro-emancipation, is an emphasis on partial temporary movements that break away from diverse forms of mundane oppression, rather than successive moves towards a predetermined state of liberation (p. 192).*

Dans cette veine, à travers quatre histoires de vie effectuées dans deux organisations différentes, Zanoni et Janssens (2007) ont réalisé une recherche qui vise à comprendre l'articulation du contrôle et de la « micro-émancipation ». Ils ont illustré les figures de contraintes auxquelles se soumet la diversité (approchée dans le sens de la minorité). Ils ont montré que le discours de domination employé par le management a permis à la diversité de développer une identité

---

<sup>23</sup> Elle est aussi une forme de consensus entre les théories critiques et le post-structuralisme, ici représenté par Foucault. Alvesson et Willmott (2012), présentent « micro » (qui découle du micro-pouvoir de Foucault), comme procédure intime, spécifique du pouvoir qui investit l'individu produisant ainsi une nouvelle personne façonnée, telle que désiré, par le pouvoir. Par ailleurs « émancipation » est la capacité de se libérer du carcan subjectivant dans lequel le pouvoir enferme l'individu. Voir Chan, A. (2000). « Redirecting Critique in Postmodern Organization Studies: The Perspective of Foucault », *Organization Studies*, 21, p. 1059-1075.

professionnelle valorisante qui outrepassa la perception négative de leur identité culturelle.

Si elle incite à l'affranchissement des mécanismes de contrôle, la micro-émancipation est ambivalente. Elle peut représenter une incertitude pour l'employé, s'exprimer dans des formes d'anxiété morale et même entraîner des sanctions qui peuvent se dresser à l'encontre du bénéfice de la micro-émancipation. C'est pourquoi les auteurs voient qu'elle implique une évaluation de la portée relative des avantages et des désavantages dans la progression vers un idéal démocratique (p. 192).

En prenant en considération les principales directions de la théorie critique que nous avons brièvement présentées, nous allons exposer, dans le développement suivant, une revue de la recherche organisationnelle sur la diversité. Elle sera amorcée par l'examen des différentes terminologies qui animent la littérature organisationnelle sur la diversité. Le but étant de les définir et d'identifier son usage par différents auteurs

## **I.2. Terminologies de la diversité**

Comme nous l'avons souligné plus haut dans la thèse, la diversité a retenu l'intérêt de la littérature organisationnelle sur le management. Il nous incombe donc d'explorer la diversité telle qu'elle a été conceptualisée dans cette littérature, surtout à cause de la pluralité des concepts qui lui sont rattachés. Particulièrement, il s'agit de faire ressortir la diversité culturelle des différentes considérations qui composent le terme.

Ainsi, dans le constat que nous avons fait de la diversité dans la recherche en management, nous nous sommes heurtés à plusieurs terminologies; «Diversité globale/*Global diversity*» (Nishii et Özbilgin, 2007), «Diversité/*Diversity*»



(Milliken et Martins, 1996; Thomas et Ely, 1996; Litvin, 2001; Dick et Cassell, 2002; Janssens et Steyaert, 2003; Thomas, 2004; Zanoni et Janssens, 2007), « Diversité dans le milieu de travail/*Workplace diversity* » (Elmuti, 2001; Bielby, 2008); « Main d'œuvre diversifiée/*Workforce diversity* » (Konrad, 2003; Triandis, 2003; Mor Barak, 2005; Pitts et Wise, 2009), « Diversité culturelle/*Cultural diversity* » (Leme Fleury, 1999; Thomas et Ely, 2001; Vallaster, 2005; Seymen, 2006; Bariniaga, 2007).

Il nous incombe de rappeler qu'au-delà de leur signification « sémantique », ces terminologies ont une portée « réflexive »<sup>24</sup> en tant qu'elles émanent aussi, de l'auteur du texte étant donné la part subjective qu'elles comportent. Cette réflexion est amenée par Prasad, Pringle et Konrad (2006) qui soulignent la sélection terminologique qui se présente dans un travail sur la diversité en proposant :

*Selecting terminology incurs the risk of choosing the linguistic roots and historical assumptions that are infused in the word. The choice of term therefore becomes a declaration, a marker of one's ontology and polemic. Consequently, the origin of the term is of key importance signifying the direction of the question: Through whose eyes? (p. 5)*

Toutefois, il y a un fait intéressant à souligner. Nous concevons un effet de mode (Thomas, 1999) à utiliser le terme « diversité culturelle » dans l'organisation, même si elle est vaguement définie. Par exemple, Thomas et Ely (1996) ont proposé un modèle de gestion de la diversité dans l'organisation, en utilisant « *diversity* ». Cinq ans plus tard, en 2001, ils ont repris le même modèle en l'appliquant à trois études de cas. Toutefois, au lieu de parler de « diversité »

---

<sup>24</sup> Voir introduction, qui spécifie la position « subjective » à partir de laquelle nous approchons la diversité culturelle. Comme mentionné dans l'introduction, la diversité culturelle est un sujet « non neutre », car elle dépend de l'histoire de l'auteur. L'interprétation et la compréhension de la diversité culturelle sont aussi soumis à « l'œil du lecteur ».

comme ils l'avaient fait auparavant, ils ont choisi de l'aborder en termes de « diversité culturelle»<sup>25</sup>.

Pour les besoins de notre revue de littérature, nous retenons cinq « terminologies » qui formulent et identifient le point de vue des auteurs organisationnels sur la gestion de la diversité. Ils sont brièvement synthétisés ci-dessous, en privilégiant une approche critique de ceux-ci. Afin de rendre compte de ce qui a été dit et particulièrement du « *comment* » cela a été dit, nous ne nous sommes pas limités uniquement au seul titre des articles, mais aussi à leur contenu. Par exemple, une récente revue de littérature sur la gestion de la diversité culturelle (Jonsen, Maznevski et Schneider, 2011) a comme titre « *Diversity and Not So Diverse Literature* ». La lecture de l'article a montré que les auteurs associent en fait la diversité à la diversité culturelle. Si le texte s'amorce par un éloge de la diversité culturelle, il se poursuit en utilisant univoquement « *diversity* ».

### **I.2.1. Diversité dans un contexte global/« *Global Diversity* »**

Les recherches qui utilisent ce terme se distinguent par leur intérêt international pour l'étude de la diversité. Nishii et Özbilgin (2007) définissent la diversité dans un contexte global comme suit :

*At the most general level, we see global diversity as referring to two primary issues. The first is the management of diversity across countries, with the goal of understanding how each country might differentially define and conceptualize diversity from a social, legal and political perspective (...) we also see global as referring to the management of cultural diversity across employees and countries within a global firm (p. 1884).*

---

<sup>25</sup>Thomas, D. et Ely, R. (1996). «Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity», *Harvard Business Review*, p. 1-13.

Ely, R. et Thomas, D. (2001). «Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes », *Administrative Science Quarterly*, Vol 46, n° 2, p. 229-273.

Ce courant, s'oppose au « Global Business », qui vient lui-même en écho au « village global » (McLuhan, 1967) et à l'homogénéisation des sociétés. Les auteurs qui se penchent sur la diversité dans un contexte global, dénoncent la globalisation et sa manière de négliger les spécificités culturelles dans des contextes uniques (Walsham, 2001 ; Nishii et Özbilgin, 2007). Pour ces auteurs, la standardisation de la culture est impossible, tant que les pratiques culturelles découlent du contexte local et tant que les individus s'approprient et reproduisent les pratiques—qu'on croit standards—selon leur créativité (Robertson, 1992 dans Walsham, 2001), créant du coup plus de diversité. Cette particularisation du global, peut elle-même s'étendre hors de son territoire d'origine pour devenir une pratique internationale, créant par conséquent un monde encore plus complexe (Morin, 2008 : 9)<sup>26</sup>.

La diversité dans le contexte global forme ainsi l'antithèse du discours qui prône l'aspect homogène des pratiques culturelles, comme conséquence de la globalisation. À partir d'une approche praticienne interne, le constat est similaire. La gestion de la diversité culturelle dans un contexte global, tel que le défendent des auteurs comme Mor Barak (2005) et Nishii et Özbilgin (2007), implique de considérer les spécificités culturelles dans un contexte de travail international, s'il se veut être « *inclusif* » (Mor Barak, 2005 ; Nishii et Özbilgin, 2007). L'exclusion, selon les auteurs, est le résultat de l'échec de la compréhension de la différence culturelle, comme dans le cas où le management pratique un modèle de gestion, souvent occidental, « *importé* » qui ne dénote pas une sensibilité au contexte culturel (Nishii et Özbilgin, 2007: 1886). Si certaines multinationales ont recours à des politiques organisationnelles et des pratiques de management globales, qui proviennent du siège social, les auteurs défendent l'idée que gérer la diversité culturelle dans un contexte international, implique de reconnaître, au-préalable, les

---

<sup>26</sup>Edgar Morin propose l'exemple du Flamenco Rock, comme pratique culturelle hybride qui influence l'identité des jeunes espagnols et Gitans face au dépérissement du flamenco authentique en faveur de la musique occidentale. Voir à ce propos : Morin, E. (2008). « L'intégration culturelle signifie désintégration », *L'Observatoire*, n° 41, hiver 2012, p. 6-11.

différences culturelles et non de les ignorer. Cette manière de faire, est considérée comme un outil de performance.

Dans cette perspective, les auteurs appellent à explorer des modèles de management à utiliser comme stratégie organisationnelle afin de réussir l'articulation entre des politiques et des pratiques globales et des besoins culturels spécifiques :

*This is not to say that all practices should be localized, but rather than an optimum mix of standardization and localization needs to be achieved through an open and careful consideration of cultural difference (Nishii et Özbilgin, 2007: 1888).*

### **I.2.2. Diversité/ «Diversity»**

Carters (1982), un des premiers auteurs à s'intéresser à la diversité dans les organisations, l'a défini comme suit: « *People with different ethnic backgrounds, nationalities, age, religion and social class* » (p. 49 dans Janssens et Steyaert, 2003 : 3). La diversité du point de vue de cet auteur est conçue comme différence démographique. Par conséquent, la différence, considérée dans les variables démographiques, comme le genre, la nationalité ou l'âge, aura une part égale dans ses influences sur l'environnement professionnel de l'organisation. Stella Nkomo (1996) conteste cette façon restreinte de comprendre la diversité. Elle considère que parler uniquement de diversité entraîne le risque de s'attacher à un aspect universel qui ne considère pas les différences inégales qui sous-tendent la terminologie. C'est alors que l'on peut s'interroger sur l'utilité de gérer cette « diversité » si cette dernière est présumée d'importance égale pour tous ses membres (Nkomo, 1996).

Dans cette veine, Deborah Litvin (1997) a montré comment le « discours du management » est inspiré de la diversité biologique et du génome humain. Dans cette perspective, la diversité n'est pas regardée à travers les différentes

expériences des individus. Par ailleurs le contexte dans lequel se présentent ses porteurs est inexistant.

*The depiction of such groups as the repositories of diversity privileges a particular taxonomie of humanity as objective, natural and above all clear and obvious (Litvin, 1997: 201)*

En outre, certains auteurs, comme Janssens et Steyaert (2003), ont critiqué le réductionnisme sociologique auquel se sont limités certains auteurs dans leur définition de la diversité. Toutefois, leur critique ne les a pas empêchés de reprendre la même conceptualisation, en persistant à utiliser le terme « *diversity* ».

Afin de surmonter ce genre de contradictions qui surviennent dans les propos des chercheurs, Nkomo et Stewart (2006) invitent les auteurs à spécifier la diversité sur laquelle s'effectueront leurs recherches<sup>27</sup>.

### **1.2.3. La diversité dans le milieu de travail/ « *Workplace diversity* »**

« *Workplace diversity* » est un sous-champ du « management » (Konrad, 2003). L'élément principal qui distingue cette terminologie est qu'il est délimité par le lieu organisationnel où se vit la diversité. Cette dernière est ainsi appréhendée dans son rapport avec l'organisation et considérée à première vue comme une ressource économique.

Dans cette perspective, il s'agit de comprendre les motivations économiques et politiques qui poussent les organisations à recruter dans la diversité. Ainsi, Elmuti (2001) propose deux hypothèses par rapport à ces motivations. La première voit que la politique organisationnelle en matière d'embauche de la diversité découle de la politique nationale sur l'équité. L'organisation est ainsi le miroir de la société macro pour ce qui est de la diversité et le management applique la loi sociale en

---

<sup>27</sup> Nous spécifierons notre propos ultérieurement dans la thèse à la page 75.

vue d'éviter des poursuites légales. La deuxième hypothèse, c'est qu'elle peut aussi être une initiative souhaitable de la part du management qui considère la diversité comme avantage économique dont il veut profiter (Elmuti, 2001).

Dans cette veine, Bielby (2008) propose le « *workplace bias* » (p. 54) pour discuter des inégalités qui surgissent dans le milieu de travail dans le cas d'une absence de politique claire (exemple de carrière, de recrutement, de transfert) sur la diversité.

D'abord présentées comme une réaction obligatoire à un idéal politique, les normes organisationnelles sont considérées comme une simple formalité dont la visée est uniquement juridique, sans impact réel sur l'inclusion de la diversité. Dans ce cas, elles risquent de former un postulat évident et devenir ce qu'il appelle un outil « *symbolique* » (p.56) :

*They [les politiques organisationnelles] showed that once structures such as grievance procedures, affirmative action, offices and formal promotion systems become widely adopted, they become taken-for-granted, imbued with symbolic meaning and accepted as rational and appropriate by constituencies both inside and outside the organization (p. 55-56. Parenthèses rajoutées).*

Ensuite, cette passivité politique où la valeur pratique de la diversité culturelle est reléguée à la marge, peut, d'après Bielby (2008), avoir un impact direct sur le fonctionnement interne de l'organisation. Se basant sur des études en sociologie et en gestion de la diversité, il considère que laisser place aux critères subjectifs du recruteur, risque de mettre en place une sélection qui favorise les individus appartenant à la même culture et d'entraîner un recrutement discriminatoire. En effet, selon un ensemble de travaux présentés par l'auteur<sup>28</sup>, l'individu est à la merci des décisions personnelles qui vont interférer, implicitement, dans son

---

<sup>28</sup> Une des études que présente Bielby (2008) prend en exemple la pratique de l'évaluation lors des tests de recrutement. Citant une étude de Gaertner et al., (2005), cette dernière montre que lorsque les recrutés sont laissés à leur discrétion, ils favorisent l'individu avec qui ils partagent la même race (p. 61-62).

objectivité, indépendamment de son intention. C'est pourquoi « *Les politiques organisationnelles sont fondamentales* » dit Bielby (2008 : 59). L'auteur défend la viabilité de dispositifs organisationnels qui considèrent clairement la diversité à partir d'enjeux précis comme la discrimination ou les stéréotypes, même s'il est convaincu que ces politiques, à elles seules sont insuffisantes. Au final, Bielby (2008) affirme que la barrière subjective étant incontournable, il revient de minimiser ses effets par des politiques organisationnelles efficaces, alimentées par une rétroaction continue avec les employés (p. 70).

Par conséquent, il devient important d'examiner la manière dont la diversité est représentée dans la stratégie de l'organisation (Thomas, 2006) ou le discours des responsables des ressources humaines (Zanoni et Janssens, 2004) afin de voir, concrètement la manière dont ils conçoivent la diversité.

#### **I.2.4. La main d'œuvre diversifiée/ « *Workforce diversity* »**

L'accent est ici placé sur les acteurs et non sur le site du travail. Les auteurs qui utilisent cette terminologie, évoquent l'expérience, la performance (Jehn et Bezrukova, 2004) et le savoir apportés par la main d'œuvre diversifiée. L'organisation dans ce cas, ne prend son sens que grâce à la diversité de ses employés.

Certains auteurs utilisent la terminologie « *workforce diversity* » pour distinguer la diversité sociale de la diversité économique. Seymen (2006), par exemple, voit que la main d'œuvre diversifiée est celle de l'organisation, alors que la diversité culturelle représente « *un héritage singulier* » (Chevrier, 2003 :11). Il précise: « *Cultural diversity paralleling workforce diversity in organizations stands in the forefront* » (p. 298).

La culture selon cet auteur, constitue la ligne de démarcation entre deux milieux distincts : le social d'un côté, animé par la culture, et de l'autre, l'économie qui ne

fait pas de place à la culture, ici vue comme de l'ordre du « privé ». Pour Seymen (2006) la culture, fait social, s'importe donc dans l'organisation grâce à ses porteurs. Ces derniers sont généralement considérés comme « immigrants » (France) ; « minorité » (USA) ; « travailleur hôte » (Allemagne), etc. (Mor Barak, 2005: 7). Dans tous les cas, il s'agit de l'étranger, non-français, non-américain, non-allemand qui change le paysage de l'environnement de travail. Les aspects culturels, comme la langue, constituent le repère distinctif de différence entre les divers groupes de travail qui animent le milieu organisationnel et qui contribuent finalement à leurs exclusions.

En ce sens, Mor Barak (2005), voit que la culture constitue un facteur qui décide des modalités d'acceptation ou du rejet de l'employé dans la sphère organisationnelle.

*Workforce diversity refers to the division of the workforce into distinct categories that have a perceived commonality within a given cultural or national context and that impact potentially harmful or beneficial employment outcomes such as job opportunities, treatment in the workplace and promo prospects – irrespective- of job related skills and qualifications (p. 132).*

La multiplicité des terminologies attestent ainsi de la pluralité des définitions de la diversité ce qui va à l'encontre de l'uniformisation des termes. Dans un autre volet, la littérature mobilisée pour les besoins de notre propos, aborde aussi la diversité selon le degré de proximité qu'elle instaure avec l'identité, à travers sa conception comme dimension micro et macro. C'est ce qu'explore la deuxième partie qui suit.



### I.3. Dimensions de la diversité

Dans leur revue de littérature, Janssens et Steyaert (2003) ont évoqué la perspective « micro » et « macro » pour distinguer les différents travaux dédiés à la diversité dans les organisations. Par « micro » et « macro », les auteurs entendent les dimensions de la diversité, comme l'approche favorisée par certains auteurs pour étudier un type de diversité à partir d'une dimension spécifique (micro) ou d'une perspective globale (macro).

L'approche « micro » étudie la diversité en se focalisant sur des variables identitaires précises, particulièrement visibles. Plusieurs aspects de l'identité peuvent se présenter comme dimension « micro ». Citons par exemple, l'âge, la race (exemple, Bell et Nkomo, 2001), le genre (exemple, Dick et Cassel, 2007) et l'ethnie (exemple, Azevedo et al., 2001). Ces trois dernières catégories étant, généralement, celles sur lesquelles se concentre la recherche sur la diversité (Mor Barak, 2005). La principale critique adressée à ces études concerne leur aspect superflu dans le cas où elles réduisent la diversité à un aspect démographique, sans intégrer l'expérience de la différence. Dans cette perspective, les travaux critiques sur la diversité considèrent, par exemple, la race comme étant une expérience et non pas une donnée démographique basée sur la couleur de la peau (Ely, 1996). Ainsi, Stella Nkomo (1992) s'est préoccupée de la légitimité du sujet de la race dans son article intitulé : « The Emperor Has No Clothes: Rewriting Race in Organizations », en reprochant aux recherches académiques d'avoir déserté l'expérience de la race. Elle soutient à ce propos : « *Research on race emanating from the ethnic-based paradigm, centered on questions of why racial minorities were not becoming incorporated or assimilated into mainstream society* » (p. 492).

Dans cette veine, Nkomo (1992) considère que traitée comme dimension objective et non pas comme expérience, la race entraînera des conséquences prévisibles sur l'organisation, liées aux stéréotypes ou aux préjugés. Plus tard, Nkomo et

Stewart (2006) ont affirmé que l'apport des études sur la race sont importantes en tant qu'elles partent de témoignages qui rendent compte des pratiques d'exclusion et de discrimination subies par des groupes minoritaires : « *Are [race et genre] important forms of social differentiation shaping the way individuals experience organizations* » (p. 530. Parenthèses rajoutées).

Pour sa part, la perspective « macro » est celle qui examine la diversité sous une perspective plus large, généralement dans ses particularités visibles et invisibles (Janssens et Steyaert, 2003). Les caractéristiques « macro » se retrouvent dans l'expertise, l'éducation et l'expérience. Elles sont de l'ordre du fonctionnel.

Au cours de nos recherches, nous avons repéré un intérêt récent pour le facteur religieux dans la littérature organisationnelle sur la diversité. La religion peut être une dimension de l'identité visible ou invisible selon qu'elle est plus ou moins révélée à travers l'aspect vestimentaire. Réalisant une étude qualitative, Smith, Achoui et Harb (2007) ont observé le facteur religieux ainsi qu'économique et politique et leur influence sur la performance des gestionnaires dans les pays arabes. Pour leur part, Balkin, Schlosser et Heller-Levitt (2009) se sont interrogés sur le lien entre le facteur religieux et le « *consulting* ».

Cette distinction entre le visible et l'invisible pour étudier la diversité a été critiquée par Stella Nkomo (1996). Cette auteure condamne la manière confuse dont certains chercheurs traitent la différence « identitaire » et « professionnelle » de façon univoque. Car, pour cette auteure, ces deux facteurs ont une portée inégale. Elle soulève cette faiblesse en posant l'interrogation suivante: « *Can diversity based on race, ethnicity and gender be understood in the same way as diversity based on organizational functions, abilities or cognitive orientation?* » (p. 248-249). Plus tard, Nkomo et Stewart (2006) signalent que cette manière d'étudier la diversité dans ses dimensions invisibles, comme l'éducation ou l'expertise professionnelle, est ce qui compte de plus important pour l'organisation. Seulement, cette façon de faire constitue « *A new time in research*

on work team diversity» (p. 532). Les auteurs ont souligné que la faiblesse principale de ces travaux est qu'ils considèrent les variables identitaires d'une manière isolée et qu'elles échouent à les considérer dans leur « interrelationnalité »<sup>29</sup> avec d'autres dimensions (p. 531).

Jusqu'à présent, nous avons montré les différentes acceptions que suscite la diversité. Nous avons ensuite exposé les dimensions de la diversité, à partir desquelles elle est habituellement approchée dans les travaux organisationnels. Nous allons maintenant nous engager, dans la description de la pratique de la diversité.

#### **I.4. Pratique de la diversité : l'approche économique versus l'approche éthique**

Deux approches majeures prédominent dans les études en gestion lorsqu'on parle de diversité : « *Business case for diversity* » et « *Moral case for diversity* ». Pour les tenants de la première approche appelée « *Business case for diversity* », le management se préoccupe de la diversité des professionnels, seulement en tant qu'elle peut maintenir et renforcer ses privilèges. En réaction à une telle perspective, le virage éthique que Mustafa F. Özbilgin (2009) a appelé « *Legal case for diversity* »<sup>30</sup>, constitue une approche divergente. Il pose la limite de

---

<sup>29</sup> Ce concept revient aux travaux sur l'identité culturelle proposés par les *Cultural Studies*. En se basant sur les travaux de Stuart Hall, Nkomo et Stewart (2006), avancent que l'individu a plusieurs identités et qu'approcher la diversité comme dimension visibles et invisibles s'inscrit dans une approche qui sépare les dimensions de l'identité (Genre : femme ; âge : jeune ; religion : musulmane) et ne réussit pas à saisir l'interaction entre ces multiples « sources de l'identité » (être à la fois jeune, femme et musulmane), comme le propose Nkomo (1996 : 249).

<sup>30</sup> Selon Özbilgin, F. M. (2009). « Equality, Diversity and Inclusion at Work: Yesterday, Today and Tomorrow », dans *Equality, Diversity and Inclusion. A Research Companion*, p.6.

l'instrumentalisation de la diversité culturelle, en soulevant des enjeux d'ordre morale. Ainsi, la question de la « moralité » du traitement de la diversité oppose deux courants pratiques sur la gestion de cette diversité dans les organisations.

#### ***1.4.1. «The Business Case for Diversity »***

Suite aux mouvements civils de reconnaissance des communautés minoritaires qui ont changé la socio-démographie États-Unienne dans les années 60 et 70 (Constant, 2000), il y a eu une reconnaissance de l'apport économique de la diversité dans les organisations (Litvin, 2006). L'argument qui sous-tend cet intérêt est celui du marché. Les gestionnaires perçoivent un bénéfice économique dans l'emploi de la diversité et en tirent profit.

Ainsi dans la littérature organisationnelle, il existe un consensus qui remonte au rapport « Workforce 2000 : Work and Workers in the 21 st Century » (Johnston et Packer, 1987 cité par Konrad, 2003), comme la première source qui appelle concrètement les gestionnaires à recruter une variété d'identités qui représente différentes catégories des consommateurs. Le rapport a séduit à cause de l'argument sur la compétitivité et sur l'apport économique de la diversité qu'il soutient (Litvin, 2006). Il propose aussi les moyens pour réussir à les gérer.

Le document Johnston et Packer (1987) se base sur trois principaux arguments tels que présentés par Alison Konrad (2003: 5-6). Le premier, s'élève en faveur du recrutement des identités différentes dans l'organisation. Johnston et Packer (1987) rappellent que le talent professionnel n'est pas limité à des catégories démographiques spécifiques. Par conséquent, les gestionnaires ne devraient pas privilégier le recrutement d'une seule catégorie, habituellement celle de l'homme blanc, dans la quête des compétences. Le deuxième argument expose les bénéfices qui pourraient être générés par l'élargissement du marché sur la base du recrutement des employés de cultures différents. Ces derniers constituent un « pont » pour atteindre des clients potentiels appartenant aux communautés

culturelles représentées par l'employé. Le troisième argument, muni de données quantitatives, défend la richesse de la créativité apportée à l'organisation par les différentes identités culturelles. Ce capital professionnel se révèle particulièrement lors du travail collaboratif et de la prise de décision.

Les travaux qui se positionnent dans cette voie de recherche forment ce qui est appelé le « *Business case for diversity* ». Deborah Litvin (2006) le définit comme suit: «*The business case diversity is a management focused economic argument to promote corporate investment in workforce diversification*» (p. 75). La diversité est devenue un moyen d'améliorer le bénéfice de l'organisation. Prenant appui sur l'approche micro et macro de l'identité, cette approche prône la catégorisation de la diversité pour atteindre un grand nombre de catégories sociales, considérés comme clients potentiels. Selon cet argument, plus les organisations recrutent des employés différents (en termes de race, genre, âge, nationalité, valeurs)<sup>31</sup>, mieux elle est gérée et plus le rendement est maximisé. C'est pourquoi l'auteure parle du « *Business case* » en termes de « faire » (*To make the business case*) (Litvin, 2006) en tant qu'il constitue une initiative pragmatique concrète visant à maximiser la performance de l'organisation grâce à la diversification de la main d'œuvre. Assurer la performance de la diversité imposerait aux gestionnaires et aux praticiens en ressources humaines à introduire des programmes de gestion de la diversité dans leur calendrier de formation. La diversité dans cette perspective est synonyme « d'investissement » (Litvin, 2006) en tant que le management met en place les moyens d'assurer la rétention des meilleurs talents issus de la diversité et atteindre un haut degré de bénéfices<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Nous reprenons ici des dimensions évoquées dans la partie III « Dimensions of Workplace Diversity » du *Handbook of Workplace Diversity*. Sous la dir. Alison Konrad, Pushkala Prasad et Judith Pringle, London: Sage.

<sup>32</sup> Litvin (2006) parle de « *Wow! Business Case* » (p. 76) comme une stratégie organisationnelle qui vise à atteindre la performance maximale en mettant en place les arguments solides qui justifient le recrutement des membres de la diversité et son rôle dans la rentabilité de l'organisation. Comme il sera montré dans le paragraphe sur les « effets de la diversité sur l'organisation », les recherches n'ont pas réussi à montrer que la diversité représente réellement un bénéfice pour l'organisation. (Litvin, 2006 : 77-78).

La gestion de la diversité soulève la question de ses effets sur l'organisation. En effet, reconnaître l'impact de la diversité sur l'organisation constitue un pré-requis pour la gérer (Zanoni et al., 2010). Dans cette perspective, plusieurs recherches sur l'impact de la diversité sur l'organisation ont émergé afin de contribuer au « *Business case for diversity* ».

#### **I.4.1.1. Les effets de la diversité sur l'organisation**

Les travaux qui se sont intéressés aux effets de la diversité sur l'organisation partent du principe que cette dernière déstabilise l'ordre établi et qu'elle constitue un obstacle au bon fonctionnement de l'organisation (Brett et al., 1999). Par conséquent la préoccupation des auteurs est alors d'étudier ces réactions dans le double but de faire reculer l'incertitude et de bénéficier de la présence de la diversité.

Du domaine organisationnel sur les effets de la diversité sur l'organisation, deux travaux demeurent les plus cités dans la littérature. Le premier est celui de Williams et O'Reilly (1998). Les auteurs ont effectué une étude « laboratoire » suite à laquelle ils ont tenté d'identifier les effets positifs et négatifs de la diversité. Le deuxième travail, est celui de Milliken et Martins (1996). Il est élaboré sur la base d'une revue de littérature sur les effets de la diversité sur l'organisation. Les auteurs n'ont pas considéré un contexte organisationnel spécifique pour réaliser leurs études. Les enjeux que nous décrivons dans ce qui suit sont d'ordre général. Toutefois, les deux travaux ont insisté sur les doubles effets, positifs et négatifs, de la diversité sur l'organisation, en utilisant le terme de « *Double-edged sword* » (Milliken et Martins, 1996 : 403; Williams et O'Reilly, 1998 : 79). Nous nous appuyons sur ces deux auteurs afin de présenter brièvement différents effets que les auteurs attachent à la diversité. Ils sont d'ordres: affectif/effectif et symbolique/communicatif.

#### **I.4.1.1.1 Affectif /cognitif**

D'après Milliken et Martins (1996) et Williams et O'Reilly (1998), les travaux qui se sont penchés sur les effets émotionnels engendrés par la diversité dans l'organisation, sont peu nombreux. Ils affirment que les émotions sont liées aux dimensions observables de la diversité. Ainsi, Milliken et Martins (1996), considèrent que des aspects comme la race et le genre génèrent des pratiques de catégorisation, ce qui implique une relation de domination et entraînent, par conséquent, des émotions négatives.

Pour sa part, Mor Barak (2005) affirme que l'émotion est la résultante de pratiques d'exclusion « subtiles » que vivent certains groupes dans le milieu de travail, comme leur exclusion des réseaux d'informations. Ceci crée un impact négatif et engendre l'isolation.

L'effet cognitif, en revanche, a retenu l'attention de la plupart des auteurs qui se sont intéressés aux effets de la diversité dans l'organisation. Milliken et Martins (1996) et Williams et O'Reilly (1998) ont montré l'aspect créatif et l'innovation apportés par la diversité. Les auteurs expliquent cet apport fonctionnel au contact permanent des différentes identités culturelles avec les membres de leurs propres groupes. Par ailleurs, les diverses expériences professionnelles antérieures de la diversité contribuent à une meilleure prise de décision.

Toutefois, Milliken et Martins (1996) soulignent que les recherches effectuées sur l'impact fonctionnel de la diversité ne précisent pas si son origine est liée à la formation ou à la culture et la personnalité de la diversité (p. 416).

Il en demeure que les effets cognitifs de la diversité dérivent du contexte organisationnel dans lequel ils se présentent (Cox, 1996). Ce dernier constitue l'élément qui peut favoriser un climat professionnellement constructif :

*Perhaps the most far-reaching determinant of how increasing diversity will affect work team and organization performance is the extent to which the diversity is managed (Cox, 1996: 240).*

#### **I.4.1.1.2 Linguistique/Symbolique**

Milliken et Martins (1996) et William et O'Reilly (1998) signalent le peu d'études qui examinent la diversité culturelle d'une perspective symbolique. Toutefois, lorsqu'il s'agit de la dimension linguistique, elle est considérée en termes de barrière à l'interaction entre les différents membres de l'organisation, à cause de l'accent, de l'interprétation ou du mode direct et indirect sur lequel table la communication de certaines communautés culturelles (Brett et al., 2006).

Feely et Harzing (2003) ont réalisé une étude sur les stratégies de communication, en termes des langues, favorisées par des multinationales en contact permanent avec d'autres cultures et d'autres langues. Elles mentionnent que la pratique d'une langue différente a pour enjeu d'engendrer une tension opposant les employés du siège social et ceux des filiales. Ces derniers risquent de développer de la méfiance à cause d'une communication restreinte aux membres de la filiale qui parlent la langue pratiquée dans le bureau principal.

Pour gérer les problèmes de communication, les auteures voient que les organisations mettent en place des stratégies liées à la langue. Parmi elles, on trouve la pratique d'une langue commune et les cours de langues offerts par l'organisation afin de communiquer avec les clients de l'organisation. Toutefois, ces stratégies ont leurs limites. En effet, les auteures mentionnent que la première minimise le rôle d'autres langues et confirment l'élitisme de la langue anglaise. Concernant la deuxième stratégie, elle représente un privilège tributaire du



bénéfice économique de l'organisation en question : « *When times are good, money is invested in training* » (p. 44).

Donc, l'organisation répond différemment aux groupes culturels selon qu'elle les perçoit comme une « *menace* ». À partir de cette considération, certains auteurs se positionnent à l'antithèse de ce discours négatif. Hoecklin (1995), par exemple, appelle à changer ce « pré acquis » sur la diversité en la considérant plutôt comme un défi positif. Il propose:

*To think about cultural differences as a source of competitive advantages, there must be a shift in assumptions about the impact of cultural differences...Culture should not simply be seen as an obstacle to doing business across cultures. It can provide tangible benefits and can be used competitively* (p. 15 cité par Søderberg et Holden, 2002: 106).

#### **1.4.1.2. La critique du « Business Case for Diversity »**

Le « *Business case for diversity* » n'est pas exempt de critique. En effet, des voix de chercheurs critiques se sont élevées pour dénoncer la désinvolture avec laquelle le management considère la différence culturelle. Plusieurs auteurs, à l'instar de Prasad et Mills (1997), soulignent le discours hypocrite inhérent à certaines pratiques de gestion de la diversité. Ils considèrent que derrière le discours séduisant qui veut inclure des employés culturellement diversifiés, il existe une réalité différente, largement basée sur l'instrumentalisation de ces individus.

*Much of the management literature on workplace diversity (with few exceptions) tends to ignore or gloss over these dilemmas while continuing to stress the potency of workshops and training to accomplish the goals of workplace* (p.5)

Dans cette lignée, Kirby et Harter (2001) considèrent que la terminologie « *managing diversity* », employée dans les recherches académiques et dans les organisations, comprend un obstacle linguistique. Ils estiment qu'elle supprime l'humanité des employés culturellement diversifiés et érige à sa place, une valorisation du gestionnaire et de l'économie au dépend de l'employé. Pour ces auteurs, la diversité est réduite à une simple ressource matérielle à gérer (Thomas, 1992). Elle constitue une « *stratégie* » pour augmenter le profit (Thomas, 2004) et ne fait que confirmer le discours « *capitaliste* » (Kirby et Harter, 200 : 123) qui favorise les intérêts de l'employeur (Litvin, 1997).

Dans cette perspective, Omanović (2006), dans une recherche sur la diversité dans une organisation suédoise, a conclu que le discours de management constitue une « *idéologie* » (p. 9). Il note la prédominance du discours économique, favorable à l'apport professionnel de la diversité et qui écarte les enjeux liés à la diversité. La critique du *Business case* s'illustre aussi dans le recrutement de la diversité, en vue de répondre à un objectif économique. Dans cette même veine, des auteurs comme Herring et Henderson (2011) considèrent que l'idéologie de la diversité est utilisée par une élite « néolibérale » qui emploie un discours sur la diversité d'une manière qui coïncide avec ses intérêts (p. 632). Ainsi, c'est la dénonciation d'un discours élitiste et unique qui s'oppose au principe même de la pluralité dans la diversité<sup>33</sup> que Litvin (1997) annonce comme « *divisive and disabling discourse* » (p. 207). D'où son appel à considérer la diversité, comme: « *Not only a single thing, rather there are different ideas and interests of what diversity is (or could be)* » (p. 16).

Pour leur part, Zanoni et Janssens (2007) observent que l'intérêt que portent les praticiens de la diversité en considérant les employés comme « *Primary target of diversity management* » (p. 1372) est réduit.

C'est pourquoi, face à l'ensemble de ces critiques à l'encontre de la gestion de la diversité, Holden (2008) propose de remplacer catégoriquement la notion de

---

<sup>33</sup> Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre.

« management ». Ainsi, il suggère: « *If Management-admittedly a semantically messy word-(...) then the field study should simply give itself a more appropriate title* » (p. 249. Parenthèse rajoutées).

Devant la multiplicité des reproches à l'égard du *Business Case*, plusieurs auteurs se sont interrogés sur les limites des pratiques de management. Mor Barak (2005) estime qu'il existe des enjeux sérieux qui émergent de l'interaction des membres de la diversité. Mais ces enjeux demeurent négligés par le management, si ce dernier met en place des pratiques qui ne considèrent pas les différences culturelles présentes dans l'organisation. Pour leur part, Jehn et al., (1999) considèrent que le danger réside dans le fait de mettre de côté les compétences des employés culturellement diversifiés, qui peuvent être bénéfiques pour l'organisation. Le problème, c'est que la diversité peut engendrer des difficultés de performance si le management reconnaît mal le véritable apport de la diversité de ses employés. La condition de la performance, comme le soulignent Brett et al., (2006), commence par la reconnaissance subtile de la culture.

#### ***1.4.2. Moral Case for Diversity***

Nichée dans les études portant sur la « *diversity management* », la diversité d'une perspective morale est considérée par Özbilgin (2009) comme un champ à part entière. Les profondes iniquités qui régissent le milieu de travail forment le problème central qui anime les théoriciens qui appartiennent à cette approche. Leur pari est d'améliorer le sort de la diversité dans l'organisation, souvent considérée comme synonyme de minorité ou de marginalité (Jonsen et al., 2011). Ainsi, Jones et Stablein (2006) estiment que:

*Much of the literature on workplace diversity invites the reader to engage with an activist or change-oriented stance that is not simply managerialist, but which is linked to social justice movements and their agendas* (p. 157).

La perspective critique fonde son approche en mettant en exergue les procédés de pouvoir alimentés par des intérêts d'un groupe dominant. Cette approche témoigne donc de son engagement social ou politique. C'est dans cet élan que certaines critiques se sont élevées contre les formes de célébrations d'aspects (multi) culturels qui représentent un « *Showcase* » (Prasad et Mills, 1997). Dans cette veine, Herring et Henderson (2011) dénoncent les agendas des journées (multi) culturelles que célèbrent certaines organisations. Si leur but est d'afficher leur empathie à l'égard des communautés culturelles, elles échouent à rendre compte de la réalité sociale que vivent ces groupes. Car elles ne prennent pas en charge la dimension « subjective » à travers laquelle ces dernières se reconnaissent. Par ailleurs, ces mêmes auteurs ont exprimé leur intérêt pour les procédures sélectives de recrutement de la diversité. Pour eux, ces pratiques demeurent discriminatoires car elles représentent une restriction imposée à la minorité dans son accès à l'emploi.

*There must be the notion that everyone deserves a chance especially those who are routinely denied such opportunities. Without linking it to concerns about access, equity, parity, and opportunity, the usage of the term diversity is hollow (p. 636)*

Les nouvelles critiques soulevées par l'approche morale à l'égard de la diversité, situent cette dernière sur la base de la reconnaissance de l'histoire individuelle comme élément qui façonne la signification de la diversité.

#### **I.4.2.1. Le facteur histoire pour définir la diversité**

En évoquant l'histoire pour traiter de la diversité, on met l'emphase sur les individus qui ont expérimenté l'oppression par le passé et dont la voix a été noyée dans les pratiques de gestion. Les études qui ont défendu cette approche abordent la diversité en termes de « *historically disadvantaged groups* » (Prasad et al.,

2006) ou « *historically excluded groups* » (Konrad, 2003). Leur but est de mettre en exergue les relations de pouvoir dans l'organisation.

Ainsi, des auteures comme Litvin (1997) ou Mor Barak (2005) se sont attelées à l'élément historique dans le construit de la diversité. Leurs travaux confèrent une place centrale à l'histoire dans l'approche d'une réalité établie sur l'iniquité. En effet, l'histoire a été moins clémente envers certains individus, rendus vulnérables à cause de la domination politique qui les a touchés à un certain moment de leur vécu. C'est dans cette perspective que Nkomo (1996) déclare que si on dissocie l'histoire de l'identité, la diversité devient superflue. Ainsi, les auteures appellent à étudier l'aspect historique qui divise et qui privilégie certaines identités par rapport à d'autres, si on veut comprendre réellement la diversité.

Pour les tenants de cette approche, l'organisation poursuit, à l'interne, le même processus historique (Mor Barak, 2005), d'une manière différente, mais qui persiste. Konrad (2003) par exemple, affirme que la mémoire de cette division historique, se poursuit jusqu'à l'intérieur de l'organisation, par l'entremise des clivages sociaux. Elle affirme à ce propos:

*When African Americans predominate in lower-level organizational positions whereas managers and professionals are almost exclusively Anglo, Organizational boundaries underscore the historical disparity between these ethnic groups* (Konrad, 2003: 9)

La diversité est ici associée aux groupes « systématiquement » marginalisés qui expérimentent une iniquité de traitement dans l'organisation (Prasad, 2009). Cette injustice, plusieurs auteurs critiques l'expliquent par le procédé de la discrimination. Mor Barak (2005) clarifie ainsi que le concept de discrimination n'a acquis sa connotation négative que lorsqu'il fut introduit dans le milieu de travail avec l'arrivée des femmes (p. 141). Ce concept, de discrimination, est associé au pouvoir. Il indique la tendance des membres appartenant à un même groupe ethnique à se privilégier par rapport à d'autres groupes. Ils octroient moins

de privilèges à ces derniers, en se basant uniquement sur leurs aspects culturels, par exemple la langue. Ce qui explique que les « groupes historiquement exclus » occupent la base de l'organisation, comme l'indique Konrad (2003)

La production « classique » de l'histoire constitue la principale critique que Prasad (2009) adresse aux recherches qui se sont concentrées sur le sujet. Pour lui, il s'agirait d'une histoire écrite par une « élite », qui transmet son point de vue et dans laquelle la voix de l'autre n'est pas suffisamment prise en compte.

*Those [les oubliés de l'histoire] whose voice consciousness has been systematically marginalized within the hegemonic writing of history by bourgeois elites (Prasad, 2009: 360. Parenthèses rajoutées).*

Cette façon de faire reste, selon lui, axée sur la dyade dominant-dominé ; opprimant/opprimé et par la suite, employeur/employé. On y retrouve le modèle occidental/universel concentré sur la pratique de catégorisation dans laquelle nous retombons. C'est pourquoi cet auteur considère que l'important n'est pas l'histoire elle-même, mais la façon dont elle est vue et interprétée. Car cette façon fait abstraction de l'aspect évolutif et changeant de l'histoire.

Les auteurs qui défendent l'expérience historique dans la définition de la diversité souhaitent que l'organisation soit capable d'émettre un discours plus sensible au rôle de l'histoire pour une meilleure pratique de gestion.

Au-delà de la critique de l'approche précédente, les auteurs qui s'inscrivent dans ce sous-champ perçoivent la diversité comme étant contrôlée par les détenteurs du pouvoir. L'exposition de la diversité aux situations de domination (Ögbor, 2006), ouvre en même temps une porte à son affranchissement et offre une vision alternative au contrôle comme obstruction grâce à la « micro-émancipation » (Alvesson et Willmott, 2011).

Ainsi, la perspective économique, dans cette tendance morale, est totalement omise. Les chercheurs se situant dans ce courant, préfèrent se concentrer sur le pouvoir et l'exclusion d'une manière qui reprend le programme social et politique vu précédemment dans le multiculturalisme. Ils oublient que l'enjeu principal de l'organisation est le bénéfice économique<sup>34</sup> (Mor Barak, 2005). L'appel que font certains auteurs à l'instar de Prasad et al., (2006) est celui de gérer la diversité pour améliorer le bénéfice de l'organisation, mais aussi en adoptant une approche morale qui reflète une véritable considération des besoins et des enjeux de la diversité.

## **I.5. Contributions et limites de la revue de la littérature critique sur la diversité**

Nous avons examiné la recherche organisationnelle sur la gestion de la diversité. Il s'agit de réfléchir sur la contribution des différentes théories de management qui se sont intéressées à la gestion de la diversité dans l'organisation. Quoique cette revue de la littérature apporte une richesse pour la poursuite de notre propos, elle englobe aussi des limites, que nous exposons dans ce qui suit.

### **I.5.1. La contribution pratique**

L'étude critique que nous venons d'effectuer nous informe sur le sens que l'Organisation, sujet d'étude, octroie à la diversité à travers la terminologie, la dimension et la pratique qu'elle met en place pour la gérer. Dans cette perspective,

---

<sup>34</sup>Considérant le mandat des organisations internationales, on ne saurait réduire le discours sur la diversité uniquement à une tendance éthique. Bien que les organisations internationales a sans but lucratif ont une mission humanitaire qui dépasse l'enjeu économique, on ne peut se dispenser de l'économie pour atteindre ses objectifs.

il sera question de comprendre l'angle d'intérêt sur lequel se construit la diversité dans l'Organisation.

En effet, la revue de la littérature portera notre attention sur la formulation privilégiée par l'Organisation pour aborder la diversité. Il sera question alors de savoir si elle focalise sur la catégorisation, qui objectivise les membres de la diversité ou si elle reconnaît leur expérience subjective pour une meilleure gestion. Par ailleurs, il sera question de savoir si la pratique de la diversité est déterminée par une approche morale ou si elle privilégie une logique économique qui s'inspire du « *Business case for diversity* » ou encore si elle combine les deux approches (Prasad et al., 2006).

### **I.5.2. Limites : universalisme des théories en management**

La critique la plus fondamentale qui intéresse notre propos concerne la suppression du volet culturel dans les travaux du domaine organisationnel sur la diversité. Comme le soulèvent Jack et al., (2008), lorsque la diversité est utilisée, elle peut se référer, automatiquement, à une pratique occidentale, voire américaine, qui atteste du « *parochialism of U.S management theory* » (p. 873). D'une perspective théorique, même si les acteurs de la diversité sont redevables aux études critiques qui lui octroient une légitimité éthique dans l'organisation, grâce à l'approche morale (*Moral case for diversity*), la culture demeure tout de même négligée, sinon ignorée. Voilà ce qui constitue de l'exclusion à nos yeux. Soulignons dans cette perspective, qu'une de nos références principales : «*Handbook of Workplace Diversity*» (2006), fait l'impasse sur la culture, à l'exception d'un article<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Mir, R., Mir, A., et Wong, J. D. (2006). « The Cultural Logic of Global Capital », dans *The Handbook of Workplace Diversity*, sous la dir. Alison Konrad, Pushkala Prasad et Judith Pringle, London: Sage Publications, p. 167-188.



Dans cette perspective, Feely et Harzing (2003) portent à notre attention l'absence de la diversité des langues dans les théories de management (p. 48). Elles énoncent à ce propos: « *We believe that companies underestimate the importance of language as a management issue* » (p. 41). Dans cette littérature, la langue anglaise assume un rôle universel. Elle est considérée comme celle qui facilite les interactions interpersonnelles dans l'organisation (Feely et Harzing, 2003). En revanche quand il s'agit des langues autres, elles sont automatiquement associées à la barrière communicationnelle à cause des mauvaises interprétations et des incompréhensions qu'elles peuvent générer (Brett et al., 2006). Stuart Hall (2008) propose même qu'un sentiment conflictuel interne émergerait dans l'interaction avec le « différent » à cause de la carence de ses outils de compréhension : « *Négocier avec la différence de l'autre révèle toujours l'insuffisance radicale de son système de sens et de signification* » (p. 396). Ainsi, peu nombreuses sont les études en management qui ont fait de la langue une problématique organisationnelle qui mérite d'être examinée et gérée afin d'améliorer les relations intra-organisationnelles.

Comme le soulignent Yeganeh et Su (2006) en négligeant l'élément culturel<sup>36</sup>, les théories de management ne laissent pas de place aux individus en tant que tels pour développer une réelle complicité entre les différentes identités culturelles :

*The idea that any kind of cultural difference is necessarily subversive to organizational performance is an oversimplification that fails to take account of synergetic interactions between two different cultures (p. 370).*

D'une perspective praticienne, l'approche du « *Business case for diversity* » a aussi regardé la culture en termes de danger. En effet, les conseillers chargés de mettre en pratique les meilleures stratégies pour gérer la diversité, ont entamé leur

---

<sup>36</sup> Dans ce paragraphe, nous avons associé la culture à la langue afin de mettre en perspective la carence de l'intérêt des études en gestion de la diversité pour la culture. Il est toutefois important de souligner qu'il existe d'autres aspects dans la culture à part la langue comme les traditions ou les modes de vies.

mission en l'abordant comme élément déstabilisant dans l'interaction entre les employés, C'est pourquoi Hannerz (1992) a qualifié les bureaux de formation de : «*Culture-shock prevention industry* » (p. 51-52, cité par Søderberg et Holden, 2002 : 105). Dans cette logique, la culture se présente comme un obstacle qu'il devient urgent d'outrepasser.

Partant de ce constat, la définition universelle et occidentale de la diversité vue dans la littérature du domaine organisationnel doit être complétée par une définition qui considère la culture et le contexte pour construire une définition plus précise en lien avec notre sujet sur la diversité culturelle.

## **II. Culture et identité: apport des « *Cross-Cultural Studies* »**

Rappelons que l'objectif de notre recherche consiste à comprendre l'orientation pratique d'une organisation internationale en matière de gestion de la diversité culturelle à l'interne.

Le terrain de recherche de la revue de la littérature proposée précédemment se restreint à des organisations où réside une majorité (blanche et masculine) aisément distincte d'une minorité, même si certains auteurs ont fourni l'effort de baser leur recherche sur une organisation sensible à la diversité culturelle (exemple, Omanović, 2006). Pour nous, ce type d'organisation échoue à rendre compte de la diversité culturelle à cause du clivage aussi partagé qui tranche sur les relations de domination dans l'organisation. En égard à cette limite, nous défendons l'idée que nous allons vers un monde plus diversifié. C'est une réalité qui touche même les plus petites sociétés (Warnier, 2004). La place centrale de l'homme blanc et masculin est contestée. Les références culturelles basées sur des catégorisations sont à la fois menacées, mais aussi renouvelées<sup>37</sup>. Étudier la diversité culturelle, ne peut se faire si nous partons d'une organisation qui souffre

---

<sup>37</sup> Voir Chapitre 1.

des limites que nous venons de décrire. Nous proposons, plutôt, d'aborder la diversité culturelle, à partir d'un contexte international, comme échantillon d'un monde de plus en plus multiculturel. D'où l'apport des « *Cross-Cultural Studies* ».

## **II.1. La culture à partir de l'approche des « *Cross-Cultural Studies* »**

Les théoriciens qui s'inscrivent dans le champ du « *Cross-Cultural Studies* », admettent l'importance d'intégrer la culture dans les études de management international (Yeganeh et Su, 2006: 364). Situons d'abord les *Cross-Cultural Studies* dans le temps. Elles constituent une méthode pour comparer différentes cultures dans le but de découvrir les caractéristiques qu'elles partagent ou qui les séparent (Schaffer et Riordan, 2003). Leurs origines remontent au 19<sup>ème</sup> siècle dans le sillon des travaux qui ont étudié les cultures d'une perspective évolutionniste<sup>38</sup> (Kinzer et Gillies, 2009) avant de faire leur apparition dans le champ des études organisationnelles et particulièrement dans le domaine du management international (Søderberg et Holden, 2002). Récemment, la culture, à partir des « *Cross-Cultural Studies* » se positionne comme une alternative aux travaux positivistes qui ont abordé la culture comme uniforme et stable (Hofstede, 1980 cité par Yagenah et Su, 2006). L'approche « *Cross-Cultural Studies* » considère, plutôt, la culture en termes de relations et d'interactions afin de comprendre la « complexité culturelle » (Hannerz, 2010)<sup>39</sup> qui caractérise le

---

<sup>38</sup> Expliquant la perspective évolutionniste qui caractérise les premières approches en « *Cross-Cultural Studies* », Kinzer et Gillies (2009) soulignent : « *The notion that all societies progress through an identical series of distinct evolutionary stages* », [en ligne], <http://anthropology.ua.edu/cultures/cultures.php?culture=Cross-Cultural%20Analysis> (page consultée le 11 mai 2015).

<sup>39</sup> Ulf Hannerz (2010), dans son analyse de « la complexité culturelle », a posé un regard anthropologique moderne sur la mondialisation et ses paradoxes. Pour cet auteur, la culture doit être conçue comme un « flux ». Son argumentation découle de l'observation du mouvement de la marchandisation des biens culturels à l'échelle internationale et de la mobilité humaine qui ne cessent de s'intensifier. Ces deux éléments cruciaux, font que la culture ne peut être analysée que dans une logique de sens et d'interprétation. C'est pour quoi, pour lui, « *la culture est devenue avant tout une affaire de sens* » (p. 29). Le sens tel qu'il apparaît avec Hannerz (2010) se renouvelle de l'aspect dynamique (flux), qui ne peut être saisi que dans l'interaction (croisement

contexte organisationnel établi sur la diversité. Elle fonde son principe sur l'abolition de la catégorisation et prône le relativisme culturel.

Ainsi, Sackmann et Phillips (2004) considèrent l'émergence d'une « *nouvelle réalité* » (p. 375) dans le contexte organisationnel engendrée, parmi d'autres facteurs<sup>40</sup>, par la pluralité des identités. Pour les auteurs, la culture de l'organisation est tributaire dans sa définition par les changements contextuels ainsi que la dynamique des interactions entre les diverses identités, à qui, cette approche, reconnaît les diverses appartenances (exemple, sociales, nationales, religieuses). Ensemble, ces éléments vont octroyer à la culture organisationnelle une définition plurielle qui s'oppose à l'idée d'une culture unique. Ainsi, la culture, influencée par l'omniprésence des identités diverses dans l'organisation de même que par leurs interactions, est définie comme une activité dynamique, contingente et spécifique à une organisation car elle s'actualise avec le renouvellement des interactions des diverses identités culturelles. Cette vision de la culture comme dynamique relationnelle et plurielle est privilégiée par les auteurs des « *Cross-Cultural Studies* ». Ils suggèrent qu'il revient au management de considérer cette nouvelle conception plurielle de la culture de l'organisation dans ses pratiques de gestion :

*Studies of the new multicultural work realities call for a conceptualization of culture that allows the surfacing and identification of the various facets of cultures that may impact on work life and individual identities at a given point in time while also being sensitive to cultural dynamics and resulting cultural complexities* (Sackmann et Phillips, 2004: 378).

---

des cultures individuelles dans le déplacement humain et circulation culturelle par l'échange des biens économiques).

<sup>40</sup> Sackmann et Phillips (2004) défendent l'idée de l'émergence d'une « *nouvelle réalité* » dans le milieu de travail influencée par plusieurs facteurs. En plus de la diversité culturelle qui dynamise le contexte organisationnel, les auteurs considèrent que les nouveaux moyens de communication (facilitent l'accès à l'information et instaurent la permanence du travail) ainsi que les changements politiques (les frontières sont désormais questionnées; renforcement des ethnies et intensification des luttes identitaires), économiques (développement du régionalisme et des alliances) ont un impact sur la vie organisationnelle et contribuent à l'émergence d'une réalité complexe (p. 375)

Ainsi la culture est socialement construite. Édifiée par les interactions humaines, elle prend en considération des éléments comme le contexte et l'identité afin de penser la culture dans un monde plus interdépendant et plus complexe (Søderberg et Holden, 2002).

Yeganeh et Su (2006) nous rappellent que l'approche socio-constructiviste, favorisée par les « *Cross-Cultural Studies* » a émergé suite aux critiques adressées à des travaux considérés positivistes comme celui effectué par Hofstede (1980) dans son ouvrage *Culture's Consequences*. Cette célèbre recherche, comme le décrivent les auteurs, a fait de la culture un élément fondamental dans l'étude d'une organisation (IBM). En effet, Hofstede (1980) a défini un style de management propre à l'organisation selon quatre dimensions « bipolaires » qui découlent de chacun des pays où l'organisation étudiée est établie. Toutefois, afin de mettre en exergue l'efficacité de l'approche socio-constructiviste dans les recherches organisationnelles « cross-culturelles », Yeganeh et Su (2006) ont expliqué que les résultats du travail de Hofstede demeurent limités parce qu'ils ont ignoré des éléments moins constants de la culture comme « la religion, la langue et l'histoire » (p. 365). Ces mêmes auteurs voient que si Hofstede (1980) a pris pour acquis les dimensions nationales, il a ignoré les paramètres culturels en constante mutation et leur renouvellement par les interactions quotidiennes. Ailon-Souday et Kunda (2003) indiquent à ce propos : « *Merely the passive embodiment of a predetermined cultural template* » (p. 1074 dans Ybema and Byun, 2009 : 340).

Plus fondamentalement, il s'agit de souligner l'absence du contexte interculturel de la manière dont Hofstede a défini la culture nationale. Conséquemment, si des recherches négligent l'élément contextuel, le résultat peut mener à une étude incomplète. Dans cette perspective, la culture assume une perception homogène du contexte organisationnel, en fermant les yeux sur les éléments internes qui le caractérisent (Søderberg et Holden, 2002). Ainsi, cette définition de la culture, insuffisante pour répondre aux défis de la complexité de la diversité culturelle (Dietz, 2007 : 7), ne coïncide pas avec une nouvelle réalité organisationnelle plus

diversifiée, établie sur l'interaction des membres ayant des identités différentes. Le contexte organisationnel est considéré par conséquent comme une place d'interactions et de négociations (Romani et al., 2011: 2) et non une donnée objective.

Il revient ainsi au « *Cross-Cultural Studies* », dans sa forme « récente » (Kinzer et Gillies, 2009) le bénéfice de s'approprier la culture comme établie sur l'interaction des sujets. À partir de ces considérations Søderberg et Holden (2002) soulignent le lien de la culture avec la communication. Cette dernière est l'objet de toute relation avec d'autres cultures et d'autres identités :

*This relational approach to culture and the idea of cultural complexity suggest that every individual embodies a unique combination of personal, cultural and social experiences, and thus that ultimately any communication and negotiation is intercultural (Søderberg et Holden, 2002: 112)*

Ainsi, cette perspective théorique sur l'approche « socio-constructiviste » de la culture, nous exhorte à ne pas partir de l'idée préconçue de la culture comme donnée positive ou négative (Dietz, 2007 : 22). Il faudrait plutôt la considérer comme pratique symbolique, qui s'érige dans un contexte spécifique de par les interactions établies dans l'organisation. Dans ce constat, Søderberg et Holden (2002) notent la manière dont les études en management voient que les relations dans l'organisation se heurtent à la culture de l'altérité qu'ils considèrent comme barrière à l'interaction. Les auteurs défendent l'idée que la culture doit être intégrée dans les relations et peut fournir un apport positif et même une richesse pour les relations intra-organisationnels (p. 105).

Finalement, tel qu'évoqué plus haut dans ce chapitre, Jack et al., (2008) invitent les chercheurs dont l'intérêt est l'organisation internationale, à repenser la culture d'une perspective plus critique « *What if culture were diffuse and heterogeneous, mutable, negotiated and infused with contestation and power relations*»? (p. 875).

Les auteurs s'éloignent d'une perspective innocente mais qui influence la manière dont l'autre est perçu.

La culture, d'une perspective des « *Cross-Cultural Studies* », étant érigée dans les interactions des différentes identités, nous exhorte à interroger la signification de l'identité culturelle. Nous procédons dans ce qui suit à sa définition.

## **II.2. L'identité culturelle**

Stuart Hall (1996) place le débat sur l'identité dans ce qu'il qualifie de « *conjoncture ou une configuration historique du pouvoir* » (Hall, 2008 : 378-379). Il considère la fragmentation de l'identité individuelle, par la reconfiguration ethno-politique des anciennes colonies et des mouvements migratoires. Cette lecture de « l'histoire actuelle » l'invite à considérer l'identité comme produit du discours :

*Identities are never unified and in late modern times, increasingly fragmented and fractured, never singular but multiply constructed across differences, often intersecting and antagonistic discourses, practices and positions (Hall, 1996: 4)*

C'est cette idée qui écarte Hall (1996) de la perspective « traditionnelle » concevant l'identité comme donnée fondamentale et objective. Plutôt, l'identité émerge à travers le regard de l'autre. Elle s'actualise en permanence dans la relation que les individus entretiennent entre eux. L'identité culturelle est par conséquent considérée en termes de rapports et de négociations, car dépendante de l'altérité pour se construire. Avec la diversité des regards desquels elle émerge, l'identité culturelle se constitue dans un processus de devenir, car elle est en processus de transformation dans le regard de l'autre (p. 17). C'est pourquoi selon Hall (1996), l'identité, est, avant tout, un processus social toujours en devenir: « *Not who we are' or 'where we are from', so much as what we might become* » (p.4). Dans cette transformation, l'identité culturelle n'est plus conceptualisée en

termes de stabilité et de cohérence, mais plutôt comme une rencontre qui déstabilise l'ordre établi. Ybema et Buyn (2009) soulignent à cet effet: «*Identity discourse appears to be instrumental in attempts to establish, legitimate, secure, or challenge the prevailing relationships of power and status. It implicates social manoeuvring and power games* » (p. 341).

Afin d'illustrer leur propos, les auteurs ont effectué une recherche qui vise à comprendre le construit de la culture dans deux groupes différents de deux contextes différents (entre Néerlandais et Japonais dans les contextes des Pays-Bas et du Japon). Ils ont constaté que les différences culturelles se présentent différemment dans les discours des différents groupes. Les entretiens ont éclairé une nuance dans les rapports de pouvoir, qui dépasse la simple catégorisation de « néerlandais et de japonais ».

Ainsi, pour les besoins de notre propos, nous abordons l'identité culturelle d'une perspective changeante et non pas comme une « essence ». Elle outrepassé les catégories dans lesquelles elle est établie, comme la nationalité. Elle est considérée comme expérience construite à travers le regard de l'autre.

### **III. Élargir la définition: « Diversité culturelle/*Cultural diversity* »**

Avant de passer à l'analyse du terrain de la recherche, il nous paraît essentiel de préciser la diversité culturelle sur laquelle reposera notre recherche. L'adoption de la terminologie « diversité culturelle » reflète notre position par rapport à la littérature et décide, en même temps, de la manière dont nous allons la saisir le long de notre propos.

Plusieurs terminologies comme interculturelité, multiculturel ou multiculturalisme sont voisins de celle de la diversité culturelle. Considérons au début que ces terminologies s'intéressent communément à la manière dont une société interagit



avec les cultures et les identités qui cohabitent en elle et dont les échanges adoptent diverses modalités.

Il serait pertinent de spécifier le sens des termes utilisés dans notre propos, même si la littérature organisationnelle favorise davantage l'usage de diversité ou diversité culturelle (Ely et Thomas, 2001; Jonsen et al., 2011). Ainsi, le multiculturel ou l'interculturel par exemple, sont évoqués à l'échelle sociale et en lien avec la question de la minorité issue de l'immigration et en rapport avec les enjeux qui dérivent de sa présence (Stoiciu et Hsab, 2011). En outre, le traitement de la question de la minorité et des communautés culturelles étant contingent (Prasad et al., 2006), il convient, également, de préciser que ces terminologies coïncident avec l'agenda politique de la société dans laquelle se présentent les différentes communautés.

Ainsi, trois importantes terminologies sillonnent la thèse et nous requièrent un effort de clarification.

D'abord, interculturel. Dans leur article « Communication internationale et communication interculturelle : des champs croisés, des frontières ambulantes », Stoiciu et Hsab (2011) définissent l'interculturel comme suit: « *L'interculturel désigne souvent, une rencontre, une relation de coprésence culturelle entre individus ou groupes, acteurs de la communication* » (p. 11). L'interculturel suggère ainsi, selon les auteurs, l'idée de partage de l'expérience culturelle et l'interaction entre des individus de cultures différentes. C'est pourquoi, l'interculturel renvoie aussi aux « *phénomènes de communication dans une situation de pluralisme ethnique et culturel* » (p. 12). Compte tenu de la situation d'interaction, les auteurs précisent qu'il existe des enjeux liés à l'interculturel. Ils nomment la gestion de la diversité comme élément de ces enjeux.

Ensuite multiculturel. Cet adjectif indique la présence de plusieurs cultures distinctes. Contrairement à l'interculturel, elles n'entrent pas en contact. Plutôt, elles demeurent rivées à leurs singularités culturelles dans une perspective dans laquelle la coexistence domine. Dans l'avant-propos de son livre *le*

*multiculturalisme*, Fred Constant (2000) indique que ce terme est traversé de « métaphores anglo-saxonnes » (p. 7) à l'exemple de « *Melting pot* » ou « *Kaleidoscop* » ou encore « *Mosaic* » (ibid). Ce registre, selon le même auteur, dénote le passage d'une société monoculturaliste vers une autre dans laquelle se présente une visibilité des communautés culturelles. Stuart Hall (2008 : 374) les qualifient de sociétés « *culturellement hétérogènes* ».

Pour sa part, le substantif multiculturalisme, se présente comme un sujet de débat étant un mouvement qui cherche à conjuguer les lois sociales communes avec les spécificités culturelles des communautés (Constant, 2000). Cet auteur indique que plusieurs acceptions peuvent découler du terme, ce qui indique la pluralité des voies qu'il peut emprunter. Ainsi, il peut indiquer une réalité sociodémographique pluraliste, ce qui lui octroie une dimension « *descriptive* ». Il peut également s'inscrire dans un registre politique étant traversé par un discours de contestation. En effet, le multiculturalisme renvoie aux revendications qui visent la reconnaissance des spécificités culturelles des communautés et une « place » dans les lois (Semprini, 1997, Constant, 2000). Ce qui lui attribue une valeur « *prescriptive* ». Il peut aussi référer aux mesures politiques concrètes qui s'inscrivent dans le cadre des demandes exprimés par les multi-culturalistes à l'instar de l'« action affirmative » ou le « politiquement correct ». Ce qui lui accorde une portée « *programmatique* » (Constant, 2000 : 19-22).

Enfin la diversité culturelle. La « Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle » (2001) la définit comme suit :

*La diversité culturelle, patrimoine commun de l'humanité. La culture prend des formes diverses à travers le temps et l'espace. Cette diversité s'incarne dans l'originalité et la pluralité des identités qui caractérisent les groupes et les sociétés composant l'humanité. Source d'échanges, d'innovation et de créativité, la diversité culturelle est, pour le genre humain, aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant (article 1).*

La diversité culturelle fait, d'abord, référence à la reconnaissance des cultures et des identités et se prononce à l'encontre d'une valeur universelle qui ignore les

spécificités culturelles (Unesco, 2001, 2005). Ensuite, certains auteurs (exemple, Dietz, 2007; Herring et Henderson, 2011) expliquent que la diversité culturelle est une évolution du discours sur la différence culturelle. Si au début, ce discours a méconnu des individus à cause de leur appartenance culturelle, langue, religion, race, orientation sexuelle, etc, la diversité culturelle, en revanche, appuie ces différences culturelles et cherche à les impliquer dans la société ou l'organisation. C'est pourquoi, pour ces mêmes auteurs, elle vise la valorisation (« *promotion* ») de la diversité à travers une action normative dont l'objectif ultime est l'inclusion.

Finalement, soulignons que la diversité culturelle outrepassa une conception basée sur la différence culturelle et relève de « *la pluralité des identités qui caractérisent les groupes et les sociétés* » (Unesco, 2001). Par conséquent, elle n'est pas uniquement rattachée à un aspect de la différence culturelle. Comme le souligne Dietz (2007), la diversité culturelle, étant à l'encontre de la sanctuarisation des culturelles, elle appelle, plutôt à l'inclusion de toutes les cultures : « *A situation that includes representation of multiple (ideally all) groups within a prescribed environment, such as university or workplace* » (Diversity Dictionary cité par Dietz, 2007: 8).

Cette brève présentation terminologique nous permet de situer notre propos. En effet, nous plaidons pour l'utilité de la reconnaissance de la diversité culturelle à travers sa gestion. L'enjeu fondamental, pour nous, ne se restreint pas à la définition terminologique. Cette dernière peut se référer à une multitude de définitions, toujours possibles de critiques. Nous concevons plutôt, que le vrai défi se présente dans le traitement adéquat des acteurs de la diversité culturelle. C'est pourquoi nous pensons qu'il serait pertinent de proposer des suggestions d'ordres pratiques issues de la revue de la littérature, en prenant en considération les critiques avancées par les auteurs que nous avons présentés précédemment. Ce point de vue se consolide lorsque l'on se rappelle que la diversité culturelle se pose dans l'articulation des valeurs universelles avec des cultures et identités spécifiques (Mattelart, 2002). Ceci constitue pour nous le cadre le plus significatif.

Ainsi, l'engagement pratique de l'organisation en égard avec la diversité de ses membres implique, à nos yeux, les consignes suivantes :

- Multiple : La diversité culturelle dépasse les repères visibles traditionnellement considérés pour définir l'identité culturelle. Elle ne concerne pas une seule dimension de la diversité culturelle et ne se restreint pas à une seule catégorie. Il s'agit, plutôt, d'inclure l'ensemble des identités qui se présentent dans l'organisation. La diversité culturelle implique également la multiplicité des politiques et des pratiques. Sa définition, étant celle qui va à l'encontre d'une approche unique.
- « Responsable » (Barth, 2007) : Dans la lignée du « *Moral Case for diversity* », la diversité culturelle engage une pratique qui atteste de l'expérience singulière de l'identité culturelle. Elle reconnaît les nuances qui sous-tendent les différences et plaide pour une pratique qui va dans l'intérêt de la diversité culturelle même et non pas uniquement dans celui de la productivité de l'organisation.
- Variable : Ouverte aux changements dans le temps. Les pratiques devraient être suffisamment flexibles pour se réajuster selon des événements (macro) sociaux qui modèlent son usage.
- Directive : Implique une réaction légale à la présence de la diversité culturelle. En effet, on ne peut reconnaître la diversité culturelle si elle n'est pas accompagnée d'une ligne directrice claire à propos de son rôle et de sa place dans l'organisation. Mais aussi d'une manière qui favorise l'inclusion de tous les membres de la diversité culturelle. Dans le cas contraire, comme l'indiquent les multiculturalistes, le sentiment d'être « mis de côté » alimentera l'esprit de certains membres de l'organisation.

La définition de la diversité culturelle d'un angle pratique ici proposée, est portée par nos attentes par rapport au contexte idéal de l'Organisation, sujet de cette recherche. Par conséquent, c'est cette terminologie que nous allons adopter dans l'examen du volet pratique de la recherche.

### **Récapitulation et conclusion**

Partant du concept central de notre problématique et de notre interrogation sur sa portée pratique dans une organisation internationale, nous avons défendu l'idée d'une approche bi-disciplinaire. Cette considération se place dans la ligne de la « *réflexion épistémologique* » émise par Jack et al., (2008 : 870) sur la nécessité d'instaurer un dialogue entre les théories critiques de gestion de la diversité et celles internationales qui considèrent la culture à travers les « *Cross-Cultural Studies* ». Il ne s'agit pas de séparer les deux approches, mais de les considérer dans une perspective complémentaire.

D'importants travaux sur la diversité culturelle ont été menés ces dernières années. Les dernières recherches sont toujours à l'affût des meilleurs moyens pour réussir son inclusion dans l'organisation. Par ailleurs comprendre et gérer la diversité culturelle, devrait être effectué sur la base de l'interaction et non pas sur celle de la catégorisation.

C'est cette relation que nous allons maintenant scruter dans une organisation internationale, affiliée à l'Unesco.

## Chapitre III

### Approche méthodologique

#### I. Modèle « multi-niveaux »

Comprendre la réalité d'une pratique de diversité culturelle dans une organisation internationale, nous exhorte à adopter une méthodologie essentiellement inspirée des « *Cross-Cultural Studies* ». Contrairement à ce que plusieurs croient, les travaux qui se situent dans cette approche n'abordent pas la culture, uniquement, d'une perspective comparative entre plusieurs contextes culturels. Elle implique également une étude culturelle dans un contexte unique, si, selon Schaffer et Riordan, (2003 : 171), elle rend compte des différences culturelles. Ils avancent à ce propos: « *A single-culture research study was viewed as cross cultural if it in some ways accounted for differences between cultural settings* ».

Les auteurs des « *Cross-Cultural Studies* » défendent l'idée que l'analyse de la diversité devrait s'inscrire dans une perspective « holistique » (Yeganeh et Su, 2006 : 363). S'agissant de notre propos, l'examen de l'orientation pratique d'une organisation internationale en matière de gestion de la diversité culturelle, s'inspire de l'approche multi-niveaux (« *multilevel frameworks* ») (Clausen, 2009 ; Özbilgin, 2009). Comme l'indiquent Sackmann et Phillips (2004)<sup>41</sup>, cette approche considère le changement dynamique du contexte organisationnel et la multiplicité des cultures qui s'y présentent. Dans cette perspective, l'organisation est

---

<sup>41</sup> Nous rappelons que l'approche « multi-niveaux » est inspirée des travaux de Sackmann et Phillips (2004) et leur concept de « *Multiple Cultures perspectives* ». Les auteurs considèrent que plusieurs niveaux culturels interagissent dans l'organisation. Ils proposent le niveau « *organisationnel* » et « *individuel* » comme composants de ces niveaux (p. 380) que nous leur empruntons.

composée de plusieurs cultures qui peuvent être indépendantes, superposées ou même susceptibles de s'opposer. (p. 378). Les théoriciens en « *Cross-Cultural Studies* » assument que l'examen de différents niveaux est essentiel si la recherche vise une compréhension exhaustive du contexte d'étude (Özbilgin, 2009 : 6-7). Schaffer et Riordan (2003) indiquent à ce propos: « *An understanding of the different levels within a cross cultural context is an important prerequisite for analyzing and reporting research results* » (176).

Pour notre part, nous concevons l'utilité de cette approche si nous l'appliquons à la réalité de la pratique de la diversité culturelle associée à plusieurs niveaux ; global (le discours officiel externe), « *organisationnel* » (les politiques organisationnelles internes) et « *individuel* » (« *les constructeurs de la diversité culturelles* » Sackmann et Phillips, 2004 : 381). Ainsi, comprendre la manière dont l'Organisation identifie et pratique la diversité culturelle s'effectuera par l'examen de chaque niveau. Nous appliquerons à chacun une méthodologie de recherche qui lui est spécifique (Romani et al., 2011).

Ainsi, le premier niveau d'analyse concernera le discours officiel externe de l'Organisation sur la diversité culturelle. Pour ce faire, nous nous appuierons sur l'analyse d'une sélection des documents des archives de l'organisation-mère, afin d'y déterminer la place accordée à la diversité culturelle. Rappelons qu'à l'externe, la diversité culturelle occupe une place centrale dans le discours de l'Unesco grâce à sa « *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* » (2005) dans laquelle elle la reconnaît et la protège en termes juridiques. Dans ce premier niveau, il ne s'agit pas de reprendre une analyse déjà largement effectuée sur ce document normatif et sur les conditions qui ont mené à son établissement. Plutôt l'examen retourne au passé pour comprendre la manière dont l'Organisation s'est appropriée la diversité culturelle au fil du temps. Ce premier niveau est global.

Le deuxième niveau examinera le discours officiel interne de l'Organisation à partir de ses documents institutionnels dans la période de temps que nous traitons. Nous appliquerons l'analyse du contenu afin de comprendre le rapport

« normatif » (Lafrance et Lambotte, 2011) établi entre le management et la diversité culturelle. Plus précisément, il s'agit d'allouer une attention particulière à la manière dont l'Organisation fait usage de la terminologie « diversité culturelle » dans ses politiques institutionnelles. Ce deuxième niveau est organisationnel.

Dans un troisième niveau, nous mettrons l'emphase sur les intervenants (employés et gestionnaires), qui vont témoigner de leurs expériences particulières en tant qu'acteurs de la diversité culturelle (Søderberg et Holden, 2002). La reconstruction du vécu de la diversité culturelle dans l'Organisation nous incite à recourir aux entretiens. Ces derniers nous procurent un point de vue intime sur la réalité de la pratique de la diversité culturelle, comme l'indiquent Romani et al., (2011 : 3) : « *Interviews allow us to come closer to what people do and how they think in practice* ». Ainsi, les employés et les gestionnaires de l'Organisation ont été soumis à des questions semi-directes dans le but de leur laisser la liberté de s'exprimer sur leurs expériences de gestionnaires et d'employés dans une organisation internationale. Ce troisième niveau est individuel.

Ensemble, l'analyse des documents organisationnels officiels externes, l'étude des documents organisationnels internes et les entrevues, précisera la valeur de la diversité culturelle dans l'Organisation (Jackson et Aycan, 2006). Plus fondamentalement, la transposition des différents niveaux attestera des paradoxes qui peuvent surgir et qui aident à comprendre la réalité de l'interaction de l'Organisation avec sa diversité culturelle. Sackmann et Phillips (2004) indiquent à cet effet: « *Conflicting, contradicting or paradoxical findings are not excluded or fine-tuned in the results section; instead they are a vital part of the discovery process that are also reported and discussed* » (p. 381).

## **II. La reconstitution de l'accès au terrain et la collecte des données**

La sollicitation des interviewés a été une véritable aventure qui s'est étalée sur deux ans. Elle s'est amorcée en janvier 2009 et s'est achevée en mars 2011. Elle



fut entrecoupée par deux périodes creuses, compte tenu de la procédure formelle sur laquelle s'établit le fonctionnement de l'Organisation et à laquelle il fallait se conformer afin de pouvoir accéder aux documents institutionnels et aux futurs répondants.

Le processus de sollicitation des interviewés fut étalé sur plusieurs étapes que nous reconstituons dans ce qui suit.

### **II.1. Intransigeante Organisation**

Le processus s'est déclenché au mois de janvier 2009 avec la demande d'accéder à l'Organisation. Accompagnés de notre directeur de thèse, une rencontre dans les locaux de l'Organisation eut lieu avec l'assistante du directeur. Dans cette rencontre nous avons clairement explicité notre demande et nos attentes par rapport aux entrevues et documents internes. Plusieurs échanges formels s'en sont suivis jusqu'à obtention de l'autorisation finale d'accès au terrain avec des conditions que nous avons approuvées. C'était au mois d'avril 2009.

Aussitôt cet accord obtenu, une lettre de sollicitation fut envoyée aux employés et aux gestionnaires par l'intermédiaire d'une responsable de l'Organisation. Les lettres expliquaient la problématique de la recherche et l'objectif des entretiens. Les questions des entrevues n'étaient pas jointes à ces lettres.

La haute direction a donné l'exemple en nous accordant la toute première entrevue de l'Organisation. Elle a duré une heure et demie et s'est déroulée en français.

### **II.2. Blocage du processus de la cueillette des données**

Malgré l'initiative de la haute direction et les relances des demandes de sollicitation, en début de l'année 2010 seulement deux entrevues ont pu être

réalisées dont un entretien téléphonique effectué avec un gestionnaire établi, alors, en Asie. À chaque fois, il fallait renvoyer les lettres de sollicitation à l'intermédiaire désignée par la direction afin qu'elle les fasse circuler à son tour au personnel de l'Organisation.

Entre temps, nous avons soumis le projet de thèse. Les suggestions obtenues lors de la soutenance de ce projet concernaient une première version des questions qui impliquaient directement l'Organisation d'étude. Il était logique de penser que les questions placent l'éventuel répondant dans une position délicate lorsqu'il s'agissait de parler de traitement de la diversité culturelle dans son Organisation. Après tout, il y a des conditions qui se posent en amont pour pouvoir réaliser une entrevue avec les acteurs de la diversité culturelle (Kamenou, 2007)<sup>42</sup>.

Il fut décidé de reformuler la grille des entretiens en leur donnant un aspect plus global afin qu'elle n'implique plus directement l'Organisation sujet d'étude (Fisher, 1995). L'objectif étant de ne pas donner à l'interviewé l'impression de trahir son Organisation, surtout que le sentiment d'appartenance est très présent, comme nous le verrons dans l'analyse des entrevues.

Malgré cet ajustement, ou le silence persistait ou bien nous recevions des messages de refus de participation aux entrevues. En septembre 2010, nous avons dû faire appel au directeur de l'Organisation pour faire avancer le processus de sollicitation des interviewés. Il nous a suggéré de lui envoyer une liste de noms pour les approcher personnellement. À voir la lenteur avec laquelle avançait la collecte des données, nous n'avions plus le choix que d'accepter son offre.

### **II.3. Une autre tentative**

Nous avons établi notre liste d'interviewés potentiels à partir de la liste de l'ensemble des noms des employés de l'Organisation trouvée sur son site Internet.

---

<sup>42</sup> Nous précisons ces conditions plus loin à la page 91.

Les noms furent choisis au hasard. Toutefois, nous avons essayé d'inclure un nombre maximum de femmes et de considérer différents statuts hiérarchiques dans les différents départements. Par ailleurs, une nouvelle lettre de sollicitation à l'intention des membres de l'Organisation fut rédigée et renvoyée à cette dernière. C'était au mois d'octobre 2010. L'assistante personnelle du directeur a pris en charge de diffuser le nouveau message auprès des concernés, au nom du directeur.

Malheureusement, même suite à cette initiative le processus bloquait. En effet une seule personne avait accepté de nous accorder un entretien. Une fois sur place, nous avons tenté d'approcher spontanément certains employés et de les convaincre personnellement de faire partie de la recherche. Cependant, un courriel formel nous est parvenu, quelques jours plus tard, nous interdisant d'aborder des personnes dont le nom ne figurait pas sur la liste des noms potentiels et que tout autre changement devrait avoir la permission de la direction au préalable.

A ce stade, nous avons quatre entrevues en main alors que l'autorisation d'accès au terrain nous fut accordée depuis près de deux ans. Nous pensions changer de terrain et étudier une autre organisation à cause de la lenteur de la procédure. Seulement, une dernière tentative s'imposait.

#### **II.4. Quand le processus se débloque**

Les suggestions obtenues nous ont incité à appeler personnellement les interviewés potentiels et à leur demander, de vive voix, de nous accorder des rendez-vous. Au point où nous en étions, nous n'avions plus rien à perdre. Voici un extrait de notre journal de bord du jour où nous avons décidé d'entamer les appels téléphoniques :

*Aujourd'hui, 26 novembre 2010. 2 mois après avoir sollicité les employés de l'institut via une lettre envoyée par l'assistante personnelle du directeur (Christina<sup>43</sup>) et une seule et unique*

---

<sup>43</sup> Nom fictif

*entrevue décrochée avec M. Grégoire<sup>44</sup>, j'entame les sollicitations téléphoniques. Mon directeur me dit que je n'ai plus rien à perdre maintenant et que le temps file. 09h32 : Je prends le téléphone, je choisis le premier nom sur ma liste de sollicitations et je compose le numéro.*

Entre décembre 2010 et février 2011, six autres entrevues ont été effectuées. Certaines d'entre elles ont duré plus de deux heures, conduites sur deux parties.

Cette expérience a révélé plusieurs évidences. D'abord, la sollicitation des participants et l'accès au terrain ont montré la lourdeur de la procédure administrative et le modèle hiérarchique sur lequel table le fonctionnement de l'Organisation.

Ensuite, les nombreuses tentatives de coopération de la direction à travers son intervention dans la prise de contact avec les répondants, nous ont forcé à persévérer pour maintenir un contexte de liberté pour les répondants. Par exemple, nous avons puisé nos efforts dans la réflexivité<sup>45</sup>. Nous avons également insisté sur les termes de confidentialité qui protègent les identités des répondants ainsi que leur organisation.

Par ailleurs, la présence du directeur de l'Organisation dans le lieu du déroulement des entrevues peut constituer une pression sur les répondants et altérer la qualité des entrevues.

Cela étant dit, même si la période de collecte des données fut longue et rude, nous avons, néanmoins, gagné une familiarité avec le terrain. Les multiples échanges de lettres, nous ont renseignés sur le fonctionnement bureaucratique interne de l'Organisation. Par ailleurs, le temps passé à l'intérieur de l'Organisation lors de la sollicitation spontanée de répondants et lors de nos passages en vue de la

---

<sup>44</sup> Nom fictif

<sup>45</sup> Nous allons spécifier nos propos sur la « réflexivité » un peu plus loin dans ce même chapitre.

réalisation des entrevues, nous ont permis de voir l'agencement des bureaux, les portes ouvertes, l'emplacement de la cuisine collective et de rencontrer des personnes qui y travaillent. Ces « découvertes » ont enrichi nos données formelles par d'autres informelles. De même, à force de solliciter les éventuels participants, nous avons mémorisé les noms des employés et leur position hiérarchique dans les différentes unités de l'Organisation. Dans le courant d'une entrevue, ces informations sont aidantes en tant qu'elles simplifient l'interaction, comme lorsqu'un répondant fait mention d'un département par exemple. Connaître l'Organisation de l'intérieur crée un sentiment de confiance qui ouvre les portes de la discussion et place le répondant dans une position plus à l'aise et plus confiante pour parler de diversité culturelle.

Enfin, les intervalles de réalisation des entrevues nous ont fourni le temps de réfléchir sur nos données et sur la procédure à adopter pour mieux interagir avec les participants dans le but d'améliorer la qualité des données à recueillir (Huberman et Miles, 1991).

### **III. Les entrevues**

#### **III.1. Qui avons-nous interviewé ?**

Les travaux critiques sur la gestion de la diversité culturelle ont encouragé les auteurs à considérer le point de vue des employés afin de faire entendre leur voix qui s'exprime sur la réalité de leur expérience en tant qu'acteurs de la diversité culturelle (Zanoni et Janssens, 2007). Dans cette perspective, Sylvie Chevrier (2003) affirme qu'une recherche exhaustive sur la gestion de la diversité culturelle implique de ne pas se concentrer sur une seule catégorie comme celle des employés et de laisser de côté la voix de management ou le contraire. Comprendre la pratique de la diversité culturelle implique de l'étudier à partir de diverses positions hiérarchiques (Søderberg et Holden, 2002).

S'agissant des répondants, nous avons effectué des entretiens avec le plus jeune ainsi que le plus ancien employé de l'Organisation. Nous avons aussi interrogé la haute direction, les cadres intermédiaires ainsi que des employés ayant différents grades. Nous nous sommes aussi entretenus avec des femmes et des hommes aux langues maternelles diverses. Plusieurs d'entre eux étaient bilingues. Certains se débrouillaient en quatre langues. Dans cette perspective, nous avons effectué neuf entrevues en français avec des interviewés pour qui cette langue constitue la deuxième langue de communication, même si leurs phrases sont parsemées de mots en langue anglaise. Nous avons aussi réalisé deux entretiens en anglais avec des répondants dont cette langue constitue la langue maternelle<sup>46</sup>. Les interviewés sont aussi de nationalités diverses. Ils sont issus des pays du Nord et des pays du Sud. La majorité d'entre eux sont des résidents du pays hôte de l'Organisation. D'autres sont des expatriés ayant une riche expérience internationale. La haute direction et les gestionnaires intermédiaires par exemple, ont déjà vécu dans plusieurs pays en : Afrique, Amérique latine et Amérique du Nord. Par ailleurs, certains des répondants ont été recrutés à partir de leur pays d'origine et sont venus s'installer directement dans le pays hôte via l'Organisation. Plusieurs de nos répondants détiennent plus d'une nationalité. Certains d'entre eux sont issus d'un mariage mixte et ont eu l'occasion d'expérimenter la multiculturalité depuis leur jeune âge. Par ailleurs, ces répondants ont eu des parcours professionnels et académiques différents. La plupart ont atteint des niveaux scolaires élevés et ayant obtenu leurs diplômes dans des pays occidentaux. Certains ont toujours travaillé dans des organisations internationales, d'autres, en revanche, ont développé des compétences professionnelles dans le milieu des entreprises privées, avant de faire partie de l'Organisation.

Ces données sont résumées dans un tableau présenté à l'annexe 1. En effet, il est pertinent de montrer qu'outre la nationalité sur laquelle table l'Organisation dans son recrutement, d'autres facteurs, comme la langue, la double appartenance, l'âge ou l'expérience aident à comprendre la représentation que se font les répondants

---

<sup>46</sup> Les questions des entrevues en français et en anglais sont présentes à l'annexe 2.

de la diversité culturelle. Par ailleurs, en interagissant ensemble, ces données procurent un point de vue sur la richesse des identités culturelles des répondants et aussi de la profusion de la diversité culturelle qui anime l'arène organisationnelle.

Dans cette perspective, il est pertinent pour nous de souligner que le but du tableau présenté à l'annexe 1, est de montrer que nous n'avons pas défini la diversité culturelle d'une perspective démographique ou à partir de variables préétablies. Il s'agit, plutôt de montrer la diversité de l'échantillon des interviewés.

Ainsi, nous avons réalisé des entrevues avec 11 personnes travaillant dans l'Organisation. Dans cette perspective, il est important de préciser que nous avons posé des questions à des hommes et à des femmes. Toutefois, les termes de confidentialité qui nous lient à l'Organisation et considérant le nombre restreint des répondants, nous incitent à faire usage du masculin afin de protéger leurs identités.

### **III.2. La grille des entretiens**

Nous avons choisi de mener des entretiens en profondeur qui permettraient aux répondants de s'extérioriser en liberté, tout en les guidant à travers des thèmes sélectionnés (King, 2004).

Deux grilles de questions ont été élaborées afin de répondre à la question de la problématique. Une première est adressée aux gestionnaires et une deuxième concerne les employés. Notre grille d'entretien a été organisée autour de trois thèmes suivantes : 1) les aspirations personnelles derrière les candidatures à l'Organisation. 2) (perception de) la place et du rôle des politiques organisationnelles de gestion de la diversité culturelle. 3) la (perception de) la pratique de la diversité culturelle<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Voir Annexe 2 qui précise les questions des entrevues.

La perception est celle qui distingue les questions posées aux employés de celles des questionnaires. En effet, la perception met en lumière le sens que prennent les pratiques de gestion de la diversité culturelle pour les employés.

De chaque thème découlent un certain nombre de questions. Ces dernières nous ont permis d'accéder au vécu des répondants et de mettre en évidence les contradictions qui peuvent émerger de leurs narrations.

En outre, comme il a été précisé plus haut, certains des répondants pratiquent uniquement la langue anglaise. C'est pourquoi, en plus des questionnaires en français, nous avons traduit et préparé la grille des questions en langue anglaise. Le but étant de permettre aux interviewés de s'exprimer dans leur langue d'origine et de ne pas biaiser leurs propos en s'efforçant de trouver l'équivalent de certains termes dans l'une ou l'autre langue.

### **III.3. Le déroulement des entrevues et la relation entre le chercheur et le répondant**

Nous sommes conscients de la situation délicate dans laquelle se trouve le chercheur qui étudie la diversité culturelle, à cause de la partialité que véhicule le sujet (Kamenou, 2007). Même si nous avons tout fait pour rassurer les répondants quant à la confidentialité de leur identité, le sujet risque d'instaurer un climat de méfiance du fait qu'il comporte des questions indirectes sur *l'identité* et la *différence* (Kamenou, 2007 : 2002). Stanfield (1993) soutient qu'une recherche sur le sujet nécessite d'instaurer un climat de confiance propice au recueil exhaustif des données. À ce propos, il appelle le chercheur à invoquer son histoire, particulièrement lorsque le répondant même a une identité culturelle différente. L'initiative d'ouverture sur soi qu'adopte le chercheur est fondamentale car elle aide à réduire l'atmosphère craintive qui accompagne le sujet. Il considère que les chercheurs dont les travaux portent sur l'identité et la diversité n'ont pas réussi à



considérer adéquatement ce sujet car leurs recherches sont privées de l'expression du chercheur sur son identité culturelle.

*[f]or decades, much potential sobering knowledge about racial and ethnic issues has been either lost or distorted because researchers have failed to reflect on the implications of their life histories and cultural backgrounds as ideological inclusions in this emotion-laden field of study. (Stanfield, 1993 : 33 cité par Kamenou, 2007 : 2002)*

Ainsi la production de l'identité culturelle du chercheur est une exigence partielle de la recherche. Elle s'illustre par la réflexivité. Cette dernière traduit le degré d'engagement du chercheur avec son sujet, comme l'indique Kamenou (2007) :

*Reflexivity is central, where the researcher's role and influence in the research should be recognized; this is especially important in situation where one group has historically been more dominant than another (Kamenou, 2007: 2003).*

Dans le courant de notre recherche, la réflexivité avait porté fruit. Par exemple, certains interviewés nous disaient : « *Je vais être franche avec toi* », ce qui traduisait une relation de confiance avec le chercheur. Le fait de connaître notre origine a aussi joué un rôle. Par exemple, au cours d'une conversation, un interviewé disait : « *Dans NOS pays arabes, vous savez...* ». Cette phrase exprime une proximité confirmée dans laquelle le chercheur n'est plus traité comme un étranger « elle, l'intervieweuse ou la chercheuse d'information » plutôt comme la personne « qui fait partie de notre culture et qui peut comprendre ce que je dis ».

Par ailleurs, sans attester particulièrement du rôle de la réflexivité ou tout simplement du rythme croissant des entrevues, nous avons remarqué une différence entre les premières et les dernières entrevues. A celles –ci nous avons pu constater la volonté des répondants de partager leurs idées. Le contenu de celles-ci est plus fluide, parsemées d'expressions subjectives contrairement aux premières entrevues, plus formelles et distantes. Il y a aussi des entrevues

nettement meilleures que d'autres. On reconnaît facilement le savoir du répondant sur le sujet de la diversité culturelle et d'autres pour qui il semblerait que c'est encore confus. Par exemple, pour les interviewées du genre féminin, nous voulions les entendre parler de leur place en tant que femme dans l'Organisation. Cependant il n'y a eu aucun point de vue particulier sur le sujet. En revanche, un autre interviewé a bien développé sa position en tant que « jeune » recrue dans l'Organisation.

Cela étant dit, étant une chercheuse ayant une identité culturelle spécifique grâce à un riche héritage culturel et une histoire personnelle maintenant construite sur deux cultures, la réflexivité peut constituer un frein à la recherche. En effet, l'équilibre entre la réflexivité, la non-neutralité du sujet (diversité culturelle) et l'exigence d'adopter une posture scientifique qui se veut objective vis-à-vis des propos recueillis (Kamenou, 2007), n'est pas facile à maintenir. Toutefois, notre histoire personnelle est responsable de notre manière de saisir la diversité culturelle. C'est-à-dire d'un prisme dans lequel nous sommes plus proches de l'altérité.

#### **III.4. De la narration**

Au moment du déroulement des entrevues, nous avons décidé de laisser aux interviewés la liberté de s'exprimer sur leur expérience de diversité culturelle à travers la narration. Cette procédure permet d'obtenir des informations intéressantes sur le quotidien de la diversité culturelle dans un contexte hétérogène. À cet effet, Elliott (2005) souligne:

*Allowing respondents to provide narrative accounts of their lives and experiences can help to redress some of the power differentials inherent in the research enterprise and can also provide good evidence about the everyday lives of research subjects and the meanings they attach to their experiences (P 17).*

L'activité narrative, que nous voulions obtenir via les entretiens voulait rendre compte de la réalité de l'intégration et de l'interaction des sujets issus de la diversité culturelle dans l'univers des organisations internationales. En partageant des anecdotes, des bribes de leur vie quotidienne ou en rapportant des conversations, les interviewés construisent le sens qu'ils accordent à leur diversité culturelle (Siljanen et Lämsä, 2009 : 1474). Les entrevues peuvent nous aider à explorer des détails concrets sur la vie de la diversité culturelle dans les organisations (Davis et al., 2000). Par ailleurs, l'approche narrative détermine la manière dont les répondants font du sens de la diversité culturelle (Siljanen et Lämsä, 2009 : 1469) et les postulats implicites dans la pratique de la diversité culturelle (Schaffer et Riordan, 2003).

#### **IV. L'analyse des entrevues**

Au total, nous avons réalisé plus de 12h d'enregistrement. Nous avons aussi des comptes rendus détaillés des rencontres, accompagnés des données prises manuellement. L'ensemble des entrevues fut intégralement retranscrit en vue de l'analyse. Les communications non verbales faisaient aussi partie des retranscriptions.

Nous avons choisi de nous appuyer sur l'analyse thématique proposée par Kets de Vries et Miller (1987). Pour ces auteurs, les textes sont porteurs d'éléments inter-reliés pouvant être découpés dans des thèmes. Ces derniers sont des unités cohérentes dans lesquelles les données, cognitives et affectives, peuvent expliquer plusieurs faits qui constituent une « découverte » pour le chercheur (p. 240). Dans cette perspective, les données recueillies seront soumises à une grille d'analyse selon des thèmes généraux que nous avons établis comme modèle de référence à travers les travaux de Thomas et Ely (1996) et Ely et Thomas (2001) à savoir si l'Organisation valorise, neutralise ou dévalorise la diversité culturelle.

## **Récapitulation et conclusion**

Comprendre la méthodologie appliquée à notre propos nécessite la prise en compte de plusieurs considérations. D'abord, la problématique nous incite à adopter une méthodologie qualitative qui permettra de saisir l'orientation générale d'une organisation internationale selon trois niveaux d'analyses : global, organisationnel et individuel. Par ailleurs, le témoignage évoqué concernant l'accès au terrain suggère les procédures et les normes qui fondent l'Organisation et qui auraient pu interférer dans la qualité des données. Enfin, les témoignages et les interprétations des données sont nourris de la réflexivité du chercheur.

## Chapitre IV

### Une diversité culturelle complexe dans l'Organisation

Il ne s'agit pas dans ce chapitre d'effectuer une étude institutionnelle sur la place et le rôle de l'Unesco dans le système international. Il s'agit, plutôt, de décrire l'Organisation<sup>48</sup> dans laquelle s'est effectuée notre recherche en mettant l'accent sur la diversité culturelle telle qu'elle se présente dans son fonctionnement interne. Deux objectifs orientent ce chapitre. Le premier, consiste à montrer que la diversité faisait partie des « gènes » de l'organisation avant même son établissement formel en 1945. En effet, examiner la diversité culturelle dans les conditions globales d'émergence de l'Unesco prépare le terrain pour saisir sa conception actuelle. Ely (1996) indique à ce propos: « *Diversity as a phenomenon that occur within and is significantly influenced by a landscape of social and cultural history that extends beyond organizational boundaries in space and time* » (p. 245). Le deuxième objectif est de montrer la manière dont la diversité envahit la sphère organisationnelle. À travers la présentation des divers organes directeurs, nous dévoilerons comment la diversité culturelle gagne en complexité dans le contexte de notre recherche.

La spécification du cadre organisationnel et historique contribuera, plus tard, à une perception plus claire de la pratique de la diversité culturelle dans l'Organisation (Yeganeh et Su, 2006 : 363).

---

<sup>48</sup> Nous rappelons que la majuscule dans « Organisation » considère l'organisation sujet de notre recherche. Par organisation (sans la majuscule) nous faisons référence à l'organisation en général.

## I. Le « micro » dans le « macro »

L'Unesco détient 59 bureaux hors-siège et dispose de 10 instituts spécialisés dont la moitié se situe dans l'hémisphère Nord. Une de ces organisations constitue notre terrain d'étude. La confidentialité, nous restreint dans les informations que nous pouvons fournir à son sujet. Toutefois, comme ce dernier fait partie de l'Unesco et qu'il partage avec elle ses documents officiels, nous partons de la description de l'organisation mère, « macro », prenant pour acquis qu'elle se reflète, en version « micro », dans l'Organisation étudiée.

Pour comprendre l'Organisation à l'interne, nous privilégions une approche qui se veut « sociologique » plutôt qu'« institutionnelle ». Tels qu'expliqués par les spécialistes en organisations internationales (Rochester, 1986 ; Ness et Brechin, 1988), les travaux qui ont examiné ces organisations d'une perspective institutionnelle, se sont principalement intéressés à l'étude de la mission des organisations internationales ainsi qu'à leur aspect légal.

[les organisations internationales] *a formal arrangements transcending national boundaries that provides for the establishment of institutional machinery to facilitate cooperation among members in the security, economic, social or related field* ( Rochester 1986:778. Parentheses rajoutées)

Dans cette perspective, l'Unesco a constitué le sujet de plusieurs recherches, surtout en droit international. Nous considérons l'approche institutionnelle moins pertinente à notre propos, particulièrement à cause de son accent juridique qui ne concerne pas le sujet de notre thèse. Nous lui préférons l'approche sociologique. Cette dernière, comme le proposent Ness et Brechin (1988), aborde l'organisation internationale d'un point de vue dynamique. L'organisation n'est pas considérée comme entité isolée, mais comme étant en relation avec les événements externes et avec ses acteurs clés internes.

*They [les organisations internationales] are live collectivities interacting with their environments, and they contain members who seek to use the organization for their own ends, often struggling with others over the content and allocation of the product* (p. 247. Parentheses rajoutées)

Partant de cette approche, l'Unesco se distingue d'autres organisations internationales, non seulement par son mandat, mais aussi par ses relations avec son environnement externe, avec ses États membres et avec ses propres fonctionnaires. D'une perspective académique, l'approche sociologique n'a pas reçu l'écho escompté dans la littérature traitant des organisations. D'après Ness et Brechin (1988), les travaux privilégient plutôt une approche institutionnelle pour étudier les organisations internationales et, avec elles, l'Unesco. Dans ce contexte, nous avons dû faire appel à des références qui s'appuient sur une « expérience vécue » à l'intérieur de cette organisation. Elles s'illustrent, par exemple, par l'ouvrage : *L'Unesco raconté par ses anciens*, rédigé par d'anciens fonctionnaires de l'Unesco<sup>49</sup> et par des travaux académiques comme celui de Phillip Rousseau (2011)<sup>50</sup> sur le processus d'accomplissement de la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco » à partir d'une observation interne. Par ailleurs, les archives de l'Unesco ont constitué une richesse supplémentaire.

Rappelons que notre propos ne vise pas à juger l'administration de l'Organisation étudiée. Nous nous proposons d'examiner l'orientation pratique de l'Organisation (neutre, dévalorisante, valorisante) en matière de diversité culturelle, comme contribution à la réflexion sur les difficultés de réaliser la gestion de cette diversité dans n'importe quelle organisation.

---

<sup>49</sup> Association des Anciens Fonctionnaires de l'Unesco (2006), *L'Unesco racontée par ses anciens*, [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001477/147747f.pdf> (Page consultée le 1er décembre 2012).

<sup>50</sup> Rousseau, P. (2011). *Les cultures fragiles. L'Unesco et la diversité culturelle (2001-2007)*, Thèse de doctorat, Montréal : Université de Montréal, 311 p.

Bien entendu, cette description ne constitue pas un portrait exhaustif de cette importante organisation qu'est l'Unesco, dont découle notre terrain de recherche. Toutefois, ce que nous présentons tente de répondre à notre préoccupation immédiate qui est le décryptage interne de l'Organisation en matière de diversité culturelle.

## **II. Retourner au passé pour comprendre le présent : les racines politiques de la diversité culturelle**

Claude (1952, dans Rochester, 1986 : 811), nous rappelle que l'organisation internationale est un « *processus historique* ». Il nous incite par conséquent à examiner l'Unesco à partir de son évolution dans sa quête d'un idéal humain, dont nous allons rapidement rappeler quelques étapes historiques.

L'orientation intellectuelle qui définit l'Unesco, remonte à son origine qui date de l'entre-deux guerres dans le cadre international de la Société des Nations<sup>51</sup>. On a décidé de créer la Commission Internationale de Coopération Intellectuelle (CICI) en 1921 (Valderrama, 1995) pour remplir un vide intellectuel dans la sphère internationale, alors surchargée de politique dans les suites de la première Guerre Mondiale. Les États qui ont défendu l'idée de la création de la Commission plaidaient, déjà, l'idée que la paix pouvait se réaliser par des moyens intellectuels (Mylonas, 1976)<sup>52</sup> retrouvés principalement dans l'éducation. Car, c'est sur

---

<sup>51</sup> La Société des Nations est la forme originelle des Nations Unies. Elle se définit ainsi : « (...) *était une organisation inter-gouvernementale fondée à la suite du Traité de Versailles (1919-1920). Parmi les buts de la SDN se trouvaient : le maintien des Droits de l'Homme, appliqués aux peuples de couleur, la défense des droits des femmes, des soldats, le désarmement, la prévention de la guerre par le biais de la sécurité collective, le règlement de conflits entre Etats par la négociation, la diplomatie et l'amélioration globale des conditions de vie* », [en ligne], : [http://atom.archives.unesco.org/international-institute-of-intellectual-co-operation?sf\\_culture=fr](http://atom.archives.unesco.org/international-institute-of-intellectual-co-operation?sf_culture=fr) (Page consultée le 3 décembre 2012).

<sup>52</sup> Mylonas (1976: 34) a précisé que l'alinéa : « les guerres prennent naissance dans l'esprit des hommes » n'a fait son chemin officiellement qu'avec l'établissement de l'Unesco en 1945. Voir Mylonas, D. (1976). *La genèse de l'Unesco : La conférence des ministres alliés de l'éducation (1942-1945)*, Bruxelles : Bruylant, 498 p.



l'éducation que portait la mission de la Commission, même si cette dernière ne faisait pas partie de ses documents officiels. L'éducation était alors considérée comme relevant des affaires internes des États et non de la Société des Nations (Mylonas, 1976).

Trois ans plus tard, cet enthousiasme intellectuel, vu au début de la création de la Commission Internationale de Coopération Intellectuelle, n'avait pas l'écho souhaité par ses fondateurs à cause de la faiblesse de son programme et du manque de ressources financières (Mylonas, 1976).

Il s'en est suivi la création, à Paris en 1926, d'un Institut International de Coopération Intellectuelle (IICI), que la France proposait de financer (Valderrama, 1995). En contrepartie, les membres de l'Institut s'engageaient à ce qu'il soit toujours présidé par un Français. Le conseil d'administration était formé par les membres de la Commission Internationale de Coopération Intellectuelle, essentiellement d'origine anglaise, belge, française et néerlandaise<sup>53</sup>.

Une lecture du « statut organique de l'Institut »<sup>54</sup>, nous informe qu'à l'époque, l'Institut avait son personnel international permanent et amorçait le développement d'un « service de fonctionnaires internationaux » (Weiss, 1982). Ainsi, l'article 5 du même texte énonce : « *La commission désigne un comité directeur composé de cinq personnes de nationalités différentes* ». Ces nationalités étaient principalement d'origine occidentale, vu la nationalité des fondateurs et des membres de l'IICI. Par ailleurs, ces fonctionnaires internationaux étaient considérés comme des représentants de leurs pays. C'est pourquoi ils bénéficiaient

---

<sup>53</sup> « L'inventaire des archives de l'IICI : 1925-1946 », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086288mb.pdf> (Page consultée le 3 décembre 2012).

<sup>54</sup> « Statut Organique de l'IICI », [en ligne], [http://atom.archives.unesco.org/uploads/r/5c00m/7/5/7513/ag01sf00001f\\_compressed.pdf](http://atom.archives.unesco.org/uploads/r/5c00m/7/5/7513/ag01sf00001f_compressed.pdf) (Page consultée le 3 décembre 2012).

des immunités diplomatiques, comme le précise l'article 11 : « *Les catégories de personnel devant bénéficier des franchises et immunités diplomatiques* »<sup>55</sup>.

Nous ne retrouverons plus de mention de la notion de fonctionnaire international, jusqu'à l'établissement formel de l'Unesco.

Jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le rôle international et intellectuel de l'Institut était clairement visible dans les six champs, alors appelés Sections : Section des Affaires générales, Section des Relations universitaires, Section de la Bibliographie et des Relations scientifiques, Section des Relations artistiques et littéraires, Section juridique, Section d'Information<sup>56</sup>. Ces sections trouveront leur place, plus tard dans les secteurs d'activités de l'Unesco.

Le déclenchement de la deuxième guerre mondiale a forcé l'Institut à arrêter ses activités en 1940, mais seulement pour une courte durée.

En 1942, l'idéal intellectuel s'est redéfini sous l'égide de la Conférence des Ministres Alliés de l'Éducation (CMAE). À l'initiative du président du British Council, les ministres de l'éducation de huit pays d'Europe se sont réunis à Londres pour « *s'occuper de l'organisation de la vie intellectuelle et éducative de l'après-guerre* » (Mylonas, 1976: 95). Très rapidement, à partir de 1943, la conférence des ministres s'est élargie à 42 pays. L'idée de la création d'une organisation internationale qui favoriserait le développement de l'éducation, à laquelle s'est rajoutée plus tard la culture<sup>57</sup>, commença à prendre forme.

---

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> « Institut International de Coopération Intellectuelle », [en ligne], [http://atom.archives.unesco.org/international-institute-of-intellectual-co-operation?sf\\_culture=fr](http://atom.archives.unesco.org/international-institute-of-intellectual-co-operation?sf_culture=fr) (Page consultée le 3 décembre 2012).

<sup>57</sup> Selon Mylonas (1976), il y a eu plusieurs projets d'« accords culturels » avant même l'établissement formel de l'Unesco, dans le cadre des débats de la CMAE. Au début, durant les années 30, les conventions étaient des outils politiques qui promouvaient des échanges intellectuels (échanges de professeurs/étudiants, les programmes radiophoniques dans les langues des pays occupés, expositions artistiques, etc. entre l'Allemagne et les pays « fragiles » qu'elle a colonisés lors de la deuxième guerre mondiale. Ensuite, durant les années 40, les « Conventions » ont fait l'objet de plusieurs débats dans lesquels elles étaient particulièrement considérées comme moyen

En Juin 1945, la Conférence de San Francisco a donné lieu à l'établissement de l'Organisation des Nations Unies. Cinq mois plus tard, une Conférence s'est tenue en vue de la création d'une Organisation Internationale pour l'Éducation et la Culture (Valderrama, 1995 : 23), « UNESCO ». Ce qui allait être une Organisation internationale dont le mandat concernait uniquement l'éducation et la culture, a vu la Science intégrée à ce mandat à la demande de scientifiques britanniques comme Julian Huxley. Elle est ainsi devenue l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (Valderrama, 1995 : 24-25), née le 16 novembre 1945<sup>58</sup>. L'acte constitutif de l'Unesco fut ratifié par vingt États<sup>59</sup>. La mission qui lui a été confiée est la suivante :

*L'organisation se propose de contribuer au maintien de la paix et de la sécurité en resserrant, par l'éducation, la science et la culture, la collaboration entre nations, afin d'assurer le respect universel de la justice, de la loi, des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion, que la Charte des Nations Unies reconnaît à tous les peuples<sup>60</sup>*

---

d'encourager les « relations culturelles » dans un objectif de renouement entre les pays dans un contexte post-guerre. Quoique certaines de ces « idées » de conventions aient été rédigées, leurs concrétisations ont du être rapportées en attendant la fin de la guerre (p. 150-155).

<sup>58</sup> Nous retrouvons dans la littérature des contradictions entre la naissance de l'Unesco en 1945 ou 1946 (exemple, Mattelart, 2002 : 6). Ils constituent des points de vues opposés sur la reconnaissance de l'organisation en tant qu'entité théorique ou pratique. Ainsi, Phillip Rousseau (2011) explique que quoique l'acte constitutif de l'Unesco date de 1945. Seulement, il fallait attendre la vingtième signature pour que l'organisation commence officiellement son travail. Cette ratification a eu lieu en 1946. (p. 111, note de bas de page).

<sup>59</sup> Valderrama (1995), présente ces pays par ordre de ratification de l'acte constitutif de l'Unesco. Ils sont les suivants: le Royaume- Uni, la Nouvelle-Zélande, l'Arabie- Saoudite, l'Union Sud-Africaine, l'Australie, l'Inde, le Mexique, la France, la République dominicaine, la Turquie, l'Égypte, le Norvège, le Canada, la Chine, le Danemark, les États –Unis, la Tchécoslovaquie, le Brésil, le Liban et la Grèce. Dans Valderrama, F. (1995). *Histoire de l'Unesco*, Paris : Unesco, p. 29-30.

<sup>60</sup> « Acte Constitutif de l'Unesco » (1946), [en ligne], [http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL\\_ID=15244&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=15244&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (Page consultée le 3 décembre 2012).

Les procédés intellectuels invoqués, constituent ainsi les moyens grâce auxquels l'organisation admet la possibilité de créer un monde meilleur et en paix. Dans cette perspective, elle fait du savoir scientifique et de l'intellectuel les bases de sa charte. Délaissant les pratiques militaires et politiques, l'Unesco privilégie à la place un « *humanisme scientifique* » (Huxley, 1947 :6)<sup>61</sup>.

Ainsi, avant même son établissement formel, l'Unesco se voulait une réponse intellectuelle à un contexte conflictuel. À ce propos, nous rappelons le préambule de l'acte constitutif de l'Unesco : « *Les guerres prenant naissance dans l'esprit des hommes, c'est dans l'esprit des hommes que doivent être élevées les défenses de la paix* »<sup>62</sup>.

Au-delà de la mission de l'Unesco, le lien entre l'intellectuel et le politique s'illustre aussi dans l'idéologie des pays qui ont ratifié son acte constitutif. En effet, la majorité de ces pays, formaient les « alliés »<sup>63</sup>, dans le cadre de la deuxième guerre mondiale. Comme le mentionne le site même de l'Unesco<sup>64</sup>, le Japon et la République Fédérale d'Allemagne n'en feront partie que plus tard, en 1951. Ce facteur politique, présent dès la fondation de l'Unesco, la marquera tout au long de son existence, comme le démontre les arrivées et les départs de pays membres.

Après avoir examiné l'histoire de l'Unesco, nous décrivons dans ce qui suit l'environnement de travail de cette organisation.

---

<sup>61</sup> Huxley. J (1947) : « L'Unesco, ses buts, sa philosophie », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000681/068197fo.pdf> (page consultée le 4 décembre 2012)

<sup>62</sup> Unesco (1946) « Acte constitutif de l'Unesco », [en ligne], [http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL\\_ID=15244&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=15244&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (Page consultée le 3 décembre 2012).

<sup>63</sup> Le terme « alliés » désigne l'ensemble des pays qui se sont battus contre les pays de l'axe (Allemagne, Italie et Japon) durant la deuxième guerre mondiale (1939-1945)

<sup>64</sup> « Histoire de l'organisation », [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/unesco/about-us/who-we-are/history/> (Page consultée le 4 décembre 2012).

### III. L'Unesco : des réformes et de l'humanisme

Le fondement intellectuel de l'Unesco s'est retrouvé, dernièrement<sup>65</sup>, dans un contexte de macro changements considéré par l'actuelle directrice générale comme un « défi » pour le mandat de l'organisation. Cet environnement est caractérisé par les quatre dimensions suivantes<sup>66</sup> :

La Globalisation (interrelation entre les États); L'Incertitude (à cause des transformations internes des états); L'Instabilité (géopolitique); L'Économie de savoir (en expansion)

Ces caractéristiques ont entraîné une remise en question des méthodes de travail de l'organisation dans une série de « réformes »<sup>67</sup> visant à recentrer son action et à la rapprocher des réalités du terrain. Ces actions ont été regroupées par la directrice générale sous l'objectif d'« instaurer un nouvel humanisme »<sup>68</sup>.

Ces réformes, par lesquelles l'organisation s'est engagée dans un renouvellement humaniste, ont été renforcées par une compression budgétaire, récemment imposée à l'Unesco par certains états.

Malgré cela, l'organisation a réussi à imposer ses convictions à travers deux résistances à l'imposition de la volonté de certains états.

---

<sup>65</sup> Par dernièrement, nous entendons la période durant laquelle Irina Bokova est devenue la Directrice générale de l'Unesco. Cette période constitue aussi la fin de notre collecte des données : (2009-2012)

<sup>66</sup> « À propos de l'Unesco », [en ligne], <http://fr.unesco.org/about-us/propos-de-lunesco> (Page consultée le 4 décembre 2012).

<sup>67</sup>Ces réformes datent de 2009, depuis l'entrée de la nouvelle directrice à l'UNESCO. Le site de l'Unesco évoque « des réformes historiques » en tant que Irina Bokova a essayé de « moderniser » la structure bureaucratique de l'Unesco établie depuis sa création. Voir dans le site : <http://www.unesco.org/new/fr/media-services/for-the-press/reforming-unesco/> (Page consultée le 4 décembre 2012).

<sup>68</sup>Bokova, I. (2010). « Un nouvel humanisme pour le XXIème siècle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189775f.pdf> (Page consultée le 4 décembre 2012).

La première résistance s'est exprimée lors de la 33<sup>ème</sup> Conférence générale sur l'établissement de la « Convention sur la promotion et la protection de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco ». Selon Phillip Rousseau (2011), le gouvernement américain n'avait cessé de faire appel à différents arguments pour faire échec à la concrétisation de la Convention. Ces arguments concernaient aussi bien l'ordre hiérarchique de la prise de parole<sup>69</sup>, que le changement de l'ordre du vote ou le vote sur le budget. Ces tentatives, n'ayant pas mené à un résultat concret pour les États-Unis, ces derniers ont préféré se retirer de l'Unesco en 1984 en emportant avec eux le tiers de son budget.

La deuxième résistance, plus récente (2011), concerne l'adhésion de la Palestine à l'Unesco, pour devenir ainsi le 195<sup>ème</sup> pays membre de l'organisation. La reconnaissance de ce pays comme État de pleins droits, a provoqué la colère de certains états.

Les réformes dues au changement macro que nous avons présentées plus haut, sont ainsi renforcées par ces compressions budgétaires. Ensemble, ces changements sont actuellement : « *Partie intégrante de la culture institutionnelle de l'UNESCO* »<sup>70</sup>.

Dans son « Bilan à mi-parcours », la directrice a furtivement justifié la dernière décision politique de l'Unesco, en réaffirmant son statut d'organisation « universelle »<sup>71</sup>. Nous pourrions soulever, toujours en faisant preuve de bonne foi, que cette approche universaliste, d'après ceux qui l'ont applaudi et appuyé, représente un passage concret vers un universalisme humain que l'on pourrait espérer retrouver dans le fonctionnement interne de l'Unesco et de ses composantes.

---

<sup>69</sup> Phillip Rousseau (2011) explique que les interventions à l'Unesco sont soumises à un ordre bien établi. D'abord, les représentants des pays membres. Ensuite, les membres des États observateurs. Enfin les organisations non gouvernementales.

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> « *L'Unesco doit rester universelle* » a déclaré Irina Bokova dans le « bilan à mi-parcours ». L'Universalisme, selon la directrice, implique l'intégration de tous les états.

#### **IV. Le contexte de l'Unesco n'est pas monolithique.**

L'Unesco comprend, actuellement, 195 États membres. Elle se présente ainsi comme l'organisation internationale qui a le plus grand nombre de membres, même plus que l'Organisation des Nations Unies. En effet, deux de ses États membres, ne font pas partie de cette dernière<sup>72</sup>.

Le fonctionnement de l'Unesco se base sur trois organes directeurs : la Conférence générale, le Conseil exécutif et le Secrétariat. Comme nous le verrons à travers la description de ses organes directeurs, le contexte unesquien interne présente une diversité culturelle unique.

##### **IV.1. La Conférence générale**

Pour la décrire brièvement, la Conférence générale est l'organe supérieur dans le fonctionnement de l'Unesco. C'est une suite de réunions (d'où le titre) qui se tient tous les deux ans avec la participation d'une délégation de chaque État membre.

La Conférence générale vote un programme requis pour les deux années à venir ainsi que le budget nécessaire à la concrétisation du programme voté. Par conséquent, elle : « *Détermine l'orientation et la ligne de conduite générale de l'Organisation* » (article IV. B. 2). Elle a aussi pour mission d'élire pour quatre ans le « Conseil Exécutif ».

Comment se présente, concrètement, l'État membre dans la Conférence générale ?

---

<sup>72</sup> Ces États sont : l'« État de la Palestine » et le « Saint-Siège ». Ces deux États ont le statut d'observateur permanent au siège de l'ONU. Les Nations Unies définissent les observateurs permanents ainsi : « *les états observateurs ont le droit d'assister à la plupart des réunions et d'en consulter la documentation. De nombreux organismes régionaux et internationaux ont également le statut d'observateurs dans les travaux et les réunions annuelles de l'Assemblée générale* », [en ligne], [http://www.un.org/fr/members/about\\_observers.shtml](http://www.un.org/fr/members/about_observers.shtml) (Page consultée le 5 décembre 2012).

La constitution concrète de la Conférence générale s'effectue par l'entremise de délégations permanentes. Elle est dirigée par un ambassadeur, cinq délégués et autant d'experts et de suppléants. Elle est ainsi une délégation diplomatique. Ses représentants sont délibérément choisis par une commission nationale<sup>73</sup>, s'il y a lieu, de chaque État membre.

Autant de délégués et d'experts provenant de 195 États, garantissent une grande diversité à la Conférence générale, si nous regardons au-delà du cadre du territoire, officiellement représenté, en y incorporant les variantes culturelles et linguistiques internes amenées par chaque représentant. Examinons maintenant le deuxième organe directeur de l'Unesco, à savoir le Conseil exécutif.

#### **IV.2. Le Conseil exécutif**

Le Conseil Exécutif se tient sur une base biannuelle. 58 États sont élus par la Conférence générale toutes les quatre années. Chaque État décide du représentant qualifié qui va siéger au Conseil exécutif. L'ordre du jour du conseil exécutif s'établit sur des questions proposées par la Conférence générale, les Nations Unies, les États membres, les membres du Conseil Exécutif et le Directeur Général.

Afin, d'équilibrer le nombre de sièges dans le Conseil exécutif, les États membres sont répartis en 6 groupes régionaux, appelés « unités électorales »<sup>74</sup> auxquelles un certain nombre de sièges est garanti<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> La fonction de la commission nationale est d' : « *associer aux activités de l'UNESCO les divers départements ministériels, les services, les institutions, les organisations et les particuliers qui travaillent à l'avancement de l'éducation, de la science, de la culture et de l'information* » (article 1. A de la charte des commissions nationales pour l'Unesco), [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/executive-board/members/> (Page consultée le 5 décembre 2012).

<sup>74</sup>Ces unités électorales sont réparties comme suit :



Cette classification en unités régionales, est établie sur la base d'une répartition dans laquelle les États sont bien définis (États d'Europe Orientale versus États d'Europe Occidentale). Seulement cette catégorisation est instaurée à partir de certains traits dont la désignation est imprécise. En effet ils se représentent : économique/culturel (groupe 1, 2 et 3), linguistique (groupe 5 b), géographique (groupe 4 et 5a). L'on se pose alors l'interrogation suivante : ou se place un pays qui est à la fois un État arabe (Groupe 5 a) et qui se situe en Afrique (Groupe 5 b) comme la Tunisie ? C'est dans cette perspective que nous reprenons les critiques d'auteurs dont la voix s'est élevée contre la procédure de la catégorisation (exemple, Nkomo, 1996 ; Konrad, 2003 ; Zanoni et al., 2010 ). Nous seulement elle rappelle le discours essentialiste sur la diversité culturelle (Litvin, 1997), mais elle exclut aussi toute interaction entre les États (être à la fois arabe et africain). En même temps, elle refuse de voir les variations historiques et culturelles internes qui dynamisent le contexte de chaque pays et qui rendent obsolète sa généralisation (États arabes). À travers les unités électorales, l'Unesco se prononce en faveur de la division et l'homogénéisation. Variablement définies, les catégories mentionnées ci-haut réduisent grandement la complexité des États à un procédé de catégorisation confus<sup>76</sup>. Ce constat prend ainsi acte de la vision de cette organisation qui demeure axée sur des divisions bien définies en ignorant du coup les variations et les transformations qui peuvent ressurgir.

- 
- Groupe I (États d'Europe Occidentale et autres)
  - Groupe II (États d'Europe Orientale)
  - Groupe III (États d'Amérique latine et des Caraïbes)
  - Groupe IV (États d'Asie et du Pacifique)
  - Groupe V (a) (États d'Afrique)
  - Groupe V (b) (États arabes).

<sup>75</sup>Seulement, le site de l'Unesco n'énonce pas le nombre de siège garanti à chaque région, ni explique le procédé par lequel ce nombre est mis en place, particulièrement lorsqu'on considère l'ordre hiérarchique dans la constitution des « groupes électoraux ».

<sup>76</sup>Il s'agit de s'interroger sur les critères à partir desquels ces régions ont été délimitées. En ce sens, la question suivante est à poser : Quel critère : culture, langue, géographie ou autre, affectera le nombre de sièges au Conseil Exécutif ? Nous ne pourrions soutenir cette interrogation car le procédé par lequel s'établit cette répartition n'est pas clair.

Cela étant dit, l'important pour nous est de souligner que par l'entremise des unités électorales, l'État membre se mute en un « sous-système » à l'interne de l'Unesco. À travers les membres de la Conférence générale et du conseil exécutif, l'organisation expérimente un flux culturel à l'interne qui dépasse l'unique conception de l'État.

### **IV.3. Le Secrétariat**

Le secrétariat est constitué de l'ensemble des employés de l'organisation et du directeur général. Ce dernier élu par la Conférence Générale, sous la recommandation du Conseil Exécutif, est responsable du secrétariat qui forme l'ensemble des fonctionnaires de l'Unesco.

Il est maintenant important de définir le « fonctionnaire international » de ce secrétariat, tel que considéré par l'Unesco même. Le mot « fonctionnaire international » ne doit pas être considéré dans une perspective isolée, mais désigne un rapport avec l'organisation internationale pour laquelle il œuvre : « *The concept of international civil service is not self evident. It is defined primarily by its adherence to a "sacred duty" to serve societies* »<sup>77</sup>.

Ainsi, les fonctionnaires internationaux (*International organization's agents*) sont indispensables pour mettre en œuvre le programme établi par la Conférence Générale et octroient, indirectement, sa raison d'être à l'Unesco.

Les fonctionnaires internationaux forment une diversité propre à l'Unesco, qui s'est constituée depuis la Société des Nations. L'origine de ce concept est ainsi occidentale. D'après Thomas G. Weiss (1982), l'idée revient au premier secrétaire général de la Ligue des Nations qui a établi la nécessité d'élargir la distribution

---

<sup>77</sup> Le document souligne: « *The concept of international civil service is not self evident. It is defined primarily by its adherence to a "sacred duty" to serve societies* », [en ligne], [http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi41\\_international-service\\_en.pdf](http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi41_international-service_en.pdf) (Page consultée le 6 décembre 2012).

géographique des postes dans la Société des Nations. L'argument principal qui sous-tend cette idée est d'assurer la « loyauté » du fonctionnaire en évitant les pressions nationales dans le cadre de ses pratiques internationales (p. 289). Lors de la constitution de l'Organisation des Nations Unies, la Conférence de San Francisco a décrit à l'article 100 l'importance du détachement du fonctionnaire de ses obligations nationales. Il s'en est établi un besoin de voir une organisation qui reflète l'internationalisation de ses membres tout en assurant leur collaboration. Ce besoin s'est traduit par le principe du quota géographique favorisé dans la pratique du recrutement. Nous examinerons la formule du quota plus loin dans le chapitre consacré à l'analyse des documents institutionnels internes. Cependant, l'important à retenir est que le fonctionnaire international constitue une nécessité pour le fonctionnement de l'Unesco. Weiss (1982 : 291) affirme même que le succès des Nations Unies dépend de l'objectivité, donc de la représentation universelle de ses fonctionnaires.

Le même auteur avance que l'augmentation des États membres, entraîne forcément l'accroissement des effectifs. Seulement, au-delà de la diversité nationale et géographique sur laquelle table la représentation des fonctionnaires de l'Unesco, il y a aussi une diversité culturelle qui la sous-tend. Elle est illustrée par les différentes composantes de l'identité culturelle des fonctionnaires qu'il invite les organisations internationales à observer dans leurs politiques internes.

*The administrative structures of international institutions reflect more and more abundance of national, ideological, cultural, religious, and racial perspectives to be balanced in the process of policy-making. (Weiss, 1982 : 299).*

La diversité culturelle des employés de l'Unesco, quoique intrinsèque à son établissement, s'est présentée dans l'organisation à travers trois vagues. La première, est qualifiée par les anciens de l'Unesco de « *la génération de la guerre* » (p. 128). Il s'agit des premiers fonctionnaires de l'organisation qui portaient en eux l'espoir de la paix, à laquelle l'Unesco voulait accéder à travers ses moyens intellectuels. Cette vague est constituée d'employés à majorité

occidentaux, issus des pays fondateurs de l'Unesco. Dans cette perspective, seulement 855 fonctionnaires issus de 59 pays membres travaillaient à l'Unesco en 1950<sup>78</sup>.

La deuxième vague est marquée par l'explosion du nombre des fonctionnaires, qui a atteint 3390 dans les années 1980<sup>79</sup>. Ceci est dû à l'augmentation des pays membres à 153, la même année. Ce grand nombre s'explique par l'accès de plusieurs pays d'Afrique et d'Asie à l'indépendance, créant ainsi «*de nouvelles générations* » dont «*les racines de leur engagement restent à analyser*» (Unesco, 2006 : 127)<sup>80</sup>. À cette période, on compte 1013 fonctionnaires qui œuvrent dans les postes hors-siège avec l'objectif de faciliter la collaboration entre l'Unesco et les nouveaux pays émergents.

En 2012, l'Unesco emploie plus de 2000 personnes<sup>81</sup>, issues de ses 195 États membres. Les deux tiers travaillent au siège social de l'organisation à Paris. Le reste de l'effectif est présent dans 65 pays.

Les deux langues de travail à l'interne sont l'anglais et le français. Elles sont formellement employées, depuis 1946. Tel que le précise l'Unesco<sup>82</sup>, les quatre autres langues officielles de travail de l'organisation s'appliquent à ses membres externes. Dans cette perspective, elles constituent les moyens de communication de la Conférence générale qui a employé ces langues à des intervalles variables : anglais et français depuis 1946, espagnol depuis 1950, russe depuis 1954, arabe depuis 1974 et chinois depuis 1980. Le Conseil exécutif a, quant à lui, employé

---

<sup>78</sup> Selon Association des Anciens fonctionnaires de l'Unesco (2006). *l'Unesco racontée par ses anciens*, p. 127.

<sup>79</sup>Ibid

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup>Bureau of Public Information, [en ligne], [http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi41\\_international-service\\_en.pdf](http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi41_international-service_en.pdf) (Page consultée le 7 décembre 2012).

<sup>82</sup> « Unesco passé et présent », [en ligne], [http://www.unesco.org/archives/new2010/fr/histoire\\_unesco.html](http://www.unesco.org/archives/new2010/fr/histoire_unesco.html) (Page consultée le 7 décembre 2012).

ces langues en même temps que la Conférence générale, à l'exception de l'espagnol utilisé en 1954 et le chinois, en 1977.

Cet aspect composite des fonctionnaires internationaux est celui qui nourrit la diversité culturelle que nous allons examiner. Cette « hyper diversité » (Vertovec, 2007) explique notre motivation principale à considérer un des bureaux de l'Unesco comme le terrain de recherche pour être examiné d'un point de vue management. La gestion de la diversité étant celle qui informe de la relation de l'organisation avec ses fonctionnaires diversifiés et la manière dont la diversité culturelle reçoit ou pas de l'intérêt de la part de l'Organisation.

Seulement, telle que l'indique Weiss (1982), cette hyper diversité ne fait pas partie du descriptif historique de l'organisation ni de ses organes directeurs, que nous aurions aimé voir. La réalité de l'interaction avec la diversité culturelle est naissante dans les initiatives de réformes de l'actuelle Directrice générale, particulièrement au niveau de la représentativité des femmes dans divers niveaux hiérarchiques. Ainsi, les femmes sont également représentées dans les postes de sous-directeurs depuis 2012. Par ailleurs, près de 40% de l'ensemble des fonctionnaires sont des femmes, alors qu'elles n'étaient que 27% en l'année 2000.

En revanche, la diversité culturelle constitue l'enjeu principal des associations des personnels. Dans cette perspective, une entrevue avec le directeur actuel de la Fédération des associations de fonctionnaires internationaux (FICSA) a témoigné de l'importance de cette diversité en indiquant : « *Diversity can be our weakness or our strength. Making the best use of it represents our ultimate, perhaps, most engaging, challenge* »<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup>«Interview from UN Special, Mr Mauro Pace (FAO) – Newly-Elected president from FICSA», [en ligne], <http://www.ficsa.org/about-ficsa/news/66-interview-with-ficsa-president.html> (Page consultée le 7 décembre 2012).

La diversité culturelle à l'interne est-elle reléguée à la responsabilité des associations alors que l'Unesco dépend de la diversité de ses fonctionnaires pour opérer ? Malgré l'importance de la diversité culturelle pour l'Organisation, elle est fort peu présente dans son descriptif.

Pourtant l'Unesco avait montré sa volonté de se préoccuper de son personnel et ce, depuis son établissement. En effet, la Conférence générale, le 6 décembre 1946, a évoqué la mise en place d'un accord avec les Nations Unies, concernant le personnel<sup>84</sup>. L'article 12 de cet accord crée une « commission de service civil international » qui aura pour mission de collaborer à la mise en place du recrutement, de faciliter l'interaction entre les membres et de participer à l'établissement des règlements d'emploi relatif à cette fonction. Cet article n'évoque pas les caractéristiques internationales des fonctionnaires, ni ne reconnaît leur diversité. Il se restreint à les considérer comme des employés ordinaires.

### **Récapitulation et conclusion**

Ce chapitre met l'emphase sur le contexte interne, pour décrire la diversité culturelle qui sous-tend l'Organisation sujet de notre recherche. Les termes de confidentialité qui nous engagent dans cette recherche nous incitent à la décrire à partir de l'organisation mère.

Ce que nous remarquons est que la place de la diversité culturelle dans le contexte interne de l'Unesco est durable. Elle y est ancrée depuis l'organisation ancêtre de l'Unesco, à savoir l'IICI. Elle y restera même après la constitution officielle de l'Unesco. La genèse de cette organisation a établi les racines politiques de la diversité culturelle.

---

<sup>84</sup>« Accord entre les Nations Unies et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture », [en ligne], [http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL\\_ID=48886&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL_ID=48886&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (Page consultée le 7 décembre 2012).

Par ailleurs, la diversité culturelle apparaît dans la composition des différents organes de l'Unesco : la Conférence générale, le conseil exécutif et le secrétariat, composant ainsi une hyper diversité à l'interne. Elle est donc intégrée dans le fonctionnement interne de l'organisation.

Le contexte organisationnel interne étant décrit, il s'agit maintenant de comprendre, concrètement la place qu'accorde l'Organisation à la diversité culturelle à travers trois niveaux d'analyse que nous présenterons successivement dans les chapitres qui vont suivre. Nous commençons l'étude pratique par l'examen de la place de la diversité culturelle dans le discours officiel externe de l'Unesco. Les archives de cette organisation constitueront notre référence pour l'élaboration du chapitre.

## Chapitre V

### Six décennies de « diversité culturelle »

#### Niveau 1. Global

Bien que la diversité culturelle constitue un sujet d'intérêt majeur pour plusieurs travaux de recherche, ces derniers l'ont, surtout, approchée d'une perspective « réglementaire » à travers la mise en œuvre de la « Convention sur la promotion et la protection de la diversité des expressions culturelles » adoptée en octobre 2005. Particulièrement, ces travaux ont pris pour acquis que la notion de la diversité culturelle était une préoccupation récente dans l'agenda de travail de cette organisation. Il est vrai que la concrétisation de la Convention a donné la notoriété à la diversité culturelle, d'où la quantité de recherches qui ont porté sur son aspect normatif. Pourtant, cette notion occupait déjà une place centrale dans le discours de l'Unesco depuis sa création. Comme nous le préciserons plus loin, la notion de diversité culturelle ne se restreint pas à la Convention, car elle apparaissait dans le discours de l'Unesco bien avant elle. Nous songeons ici au texte de Ruth Bénédicte intitulé « L'unité dans la diversité culturelle » rédigé en 1948 et paru dans « le Courrier » de l'Unesco<sup>85</sup>. Il représente un des premiers écrits qui traitent de la diversité culturelle dans une publication officielle de l'Unesco, avant de faire partie de ses préoccupations de façon permanente.

Compte tenu de l'importance que cette organisation accorde à la diversité culturelle, il nous apparaît donc utile de faire la genèse de son apparition en son

---

<sup>85</sup> Voir Ruth Benedict (1948). « L'unité dans la diversité culturelle », *le courrier de l'Unesco*. Vol 1, n° 9, p 7, [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000738/073850fo.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4B73BC0B\\_0\\_103&hits\\_rec=49&hits\\_lng=fr](http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000738/073850fo.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4B73BC0B_0_103&hits_rec=49&hits_lng=fr) (Page consultée le 7 mai 2012).



sein. Nous espérons ainsi, d'une part, déterminer la portée de son intérêt pour cette organisation, et, d'autre part, apporter une justification supplémentaire à la discussion de sa pratique de la diversité culturelle et de son implication à l'interne. En outre, la signification que l'Unesco accorde à la diversité culturelle varie en fonction d'événements internationaux majeurs. Elle ne se réduit donc pas uniquement à la conception normative à laquelle elle est actuellement ramenée.

Nous avons fondé notre propos sur des documents tirés des archives de l'Unesco. Il nous apparaît que cette mémoire écrite nous informe le mieux sur la dynamique de la diversité culturelle dans le discours de l'organisation. Elle nous raconte comment, depuis la création de cette dernière, la diversité culturelle a été conceptualisée au fil du temps.

D'innombrables documents s'affichent lorsque nous saisissons les mots « diversité culturelle » dans la base de données de l'organisation<sup>86</sup>. Quelle méthodologie avons-nous adoptée pour réaliser l'analyse de certains documents des archives ?

Pour la sélection des documents, nous avons choisi des textes qui nous ont semblé fonder l'orientation du discours de l'Organisation sur la diversité culturelle à des périodes spécifiques. Pour ce faire, nous avons écarté les essais des intellectuels dont « le point de vue n'exprime pas la position de l'Unesco ». Nous nous sommes concentrés sur les rapports officiels de l'organisation, comme : les actes de Conférences générales, les rapports d'activités du Conseil exécutif et les discours des directeurs généraux de l'Unesco.

Ensuite, il fallait délimiter la période couverte par notre recherche. Prasad (2001) considère que cette délimitation permet d'établir des repères dans le discours sur la « diversité » et de mieux comprendre son évolution dans le temps.

---

<sup>86</sup> Au moment où nous rédigeons la version finale de la thèse, l'Unesco était en processus de renouvellement de sa base de données archivistique. Cette dernière est actuellement organisée sous 16 catégories allant de « Institut international de coopération intellectuelle » à « Archives électroniques ». Pour les besoins de notre propos, nous avons utilisé la catégorie 7 : « Publications de l'Unesco ». Nous avons sélectionné « *UNESDOC database* » et tapé le mot clé « diversité culturelle ».

*A periodization analysis relies on the segmentation of a given period of history into a few relatively distinct eras or subperiods that may be marked off from one another on the basis of distinguishable social, cultural, political or economic conditions and /or events (Prasad, 2001: 55).*

Pour ce faire, nous avons considéré les événements internationaux externes qui génèrent un discours spécifique sur la diversité culturelle. Ces événements seront ici présentés par ordre chronologique. Nous, partageons l'avis du document « L'Unesco et la question de la diversité culturelle. Bilan et stratégies : 1946-2000 » (2000)<sup>87</sup>, qui signale la difficulté de « dater » ces périodes d'une manière précise, en tant qu'elles reposent sur des événements macro, qui « *se chevauchent dans l'histoire* » (p. 4). C'est pourquoi, nous ferons mention de ces périodes en les associant, par exemple, à des décennies et non à une année précise.

Nous proposons, donc, d'étudier la signification que l'Unesco accorde à la diversité culturelle dans son discours historique, à partir de trois événements internationaux majeurs. Le premier, s'établissant dans le contexte de l'après-guerre, octroie à la diversité culturelle une signification « *pédagogique* », comme le formule le document « L'Unesco et la question de la diversité culturelle, bilan et stratégies, 1946-2000 » (2000). Dans cette première période, l'Unesco révèle de nouvelles cultures, alors inconnues, dans le but de les faire connaître au reste du monde et particulièrement à sa composante occidentale. La diversité culturelle est alors celle de la diversité des cultures, étant donné la perspective isolée dans laquelle la culture était abordée. La deuxième période, marquée par le mouvement d'indépendance de plusieurs pays, ajoute à la diversité culturelle une orientation politique largement inspirée de la nouvelle donne géopolitique. Des notions comme « droit culturel » et « identité culturelle » ont fait leur apparition et, avec ces notions, celle de la « diversité des expressions culturelles » a émergé. La

---

<sup>87</sup> Ce chapitre est basé sur le document : « L'Unesco et la question de la diversité culturelle. Bilan et stratégies, 1946-2000 », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001252/125248mo.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001\\_0\\_183&hits\\_rec=1441&hits\\_lng=mul](http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001252/125248mo.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001_0_183&hits_rec=1441&hits_lng=mul) (Page consultée le 7 mai 2012).

dernière période, la plus récente, a connu les négociations et les débats entourant la mise en place de la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » (2005) de l'Unesco. Dans les années 2000, la « diversité culturelle » endosse une définition éthique qui oriente le discours vers l'approche critique/normative qui caractérise cette dernière période.

### **I. Période 1. La diversité des cultures (1945 - fin 50)**

Longtemps négligée dans la turbulence de la deuxième guerre mondiale, la culture des pays non-européens a constitué un objet de curiosité dans les premiers écrits de l'Unesco sur la diversité culturelle. Ainsi, les toutes premières études de l'Unesco consacrées à ce sujet se révèlent une forme de réflexion sur les traits distinctifs des « civilisations » avec une prédilection pour les méthodologies comparatives. Par exemple, le document intitulé « Enquête sur les relations entre les cultures » (1948)<sup>88</sup>, exhorte des chercheurs appartenant à divers pays à réfléchir à leur propre « civilisation » et à présenter les particularités culturelles que revêt chacune d'elles. L'objectif étant de :

*Fournir une base scientifique et des éléments concrets à tout plan ultérieur d'amélioration de ces relations [entre les différentes cultures] (...) Le caractère distinctif de ces enquêtes est d'être en principe universelles dans leur extension et non point nationales, bilatérales ou « régionales » (p.1. Parenthèses rajoutées).*

D'après cette citation, la diversité culturelle se rapporte aux « cultures différentes » et la mise en place de leurs points de correspondance. Le but est d'établir un lien commun entre les divers peuples pour favoriser l'interaction entre les cultures. La méthodologie alors favorisée pour atteindre cet objectif est la comparaison. Cette approche est précisée dans le « Rapport du comité d'expert sur

---

<sup>88</sup> Unesco (1948). « Enquête sur les relations entre les cultures », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001550/155053fb.pdf> (Page consultée le 7 mai 2012).

les études comparées » (1949)<sup>89</sup>. Ce dernier a tracé une ligne de séparation implicite entre les cultures, représentées par le terme de « civilisations » dans le document. Ces dernières sont identifiées comme « *ayant une forte relation économiques entre elles* » et associées à : « *la Chine, l'Inde, l'Islam, l'Europe et l'Amérique* » (p. 2). Elles se distinguent de celles qui sont encore colonisées et qui connaîtront, selon le même document, une « *évolution de la civilisation* » (p. 2). La hiérarchisation des cultures sur laquelle s'établit le document est ici clairement formulée. Par ailleurs, la diversité culturelle était alors limitée à l'interaction entre des « civilisations », ici considérées dans un sens ambivalent. Durant cette période, ce qui se passait à l'intérieur de ces civilisations ne constituait pas une préoccupation pour l'Unesco.

Cette manière rappelle la position dominante de l'école de pensée moderne, avide de prouver une universalité qui puisse régir le monde. Comme l'affirme Litvin (1997: 191): « *This pursuit and formulation of universal laws in mechanics and physics led students of the organic world to seek similar universal explanations for the diversity of life they encountered* ». Une des procédures favorisées pour bien explorer cette universalité est la classification et l'étude des similitudes et des différences, devenues « obsession » pour la pensée scientifique (Litvin, 1997 : 191). Selon l'auteure, l'intérêt pour la classification s'est renforcé surtout lors de la découverte des espèces biologiques exotiques dans des endroits éloignés, ce qui n'est pas sans rappeler les débuts exploratoires de l'Unesco sur la diversité culturelle.

Ainsi, durant les premières années qui ont suivi la création de l'Unesco, la diversité culturelle était entendue dans la mise en place d'un lien universel enrichi par une palette de cultures.

Toutefois, il est intéressant de noter que ce même document, le « rapport du comité d'expert sur les études comparées » (1949), laisse entrevoir des indications

---

<sup>89</sup> Unesco (1949). « Rapport du comité d'expert sur les études comparées des civilisations », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001551/155167fb.pdf> (Page consultée le 7 mai 2012).

qui expriment les craintes de l'Unesco quant à la perte des modes de vie traditionnelle face à l'évolution industrielle. Il énonce à ce propos :

*Il faut placer [...] le devoir d'acquérir et de préserver la connaissance d'éléments culturels et multiples –langues, coutumes, artisanats, arts, folklore, croyances- qui disparaissent rapidement et qui constituent des données importantes sur les hommes et les sociétés, leur développement et leur rapport mutuel*<sup>90</sup>(annexe. p.2).

Ce document annonce les premières volontés de préserver la diversité culturelle (Unesco, 2000). Comme le montre la citation, cette dernière était encore définie dans des composantes artistiques, religieuses et linguistiques. Dans cette perspective, le document «L'Unesco et la question de la diversité culturelle. Bilan et stratégies, 1946-2000 » indique :

*Le mot « culture » renvoyait à l'information historique et à la production artistique, qui n'étaient pas encore explicitement considérées comme une expérience particulière ayant un contenu spécifique formateur d'identité. La culture en tant que telle n'était pas encore politisée (p. 5).*

Cette définition de la culture n'est pas neutre. Il faut tenir compte du contexte qui détermine sa signification, ici établie dans le cadre de l'après- guerre. Rappelons que l'Unesco a été édifée sur un fond de crise du système politique international suite aux deux guerres mondiales (Mylonas, 1976). Sa préoccupation majeure était alors de « reconstruire » ce qui avait été dévasté par la guerre (Valderrama, 1995). Et, dans ce mouvement, Il y avait dès lors la nécessité de rebâtir la culture dans ses aspects matériels et aussi immatériels. Dans le matériel, il fallait rebâtir les musées, les monuments, les bibliothèques et les théâtres (Valderrama, 1995 : 62). Nous comprenons ainsi pourquoi l'assise culturelle de l'Unesco se rapportait principalement aux œuvres artistiques. Dans l'immatériel, il fallait former les

---

<sup>90</sup> Ibid. annexe. p2.

conservateurs de musées, les bibliothécaires, les directeurs des maisons artistiques et les éducateurs (ibid) Des actions, comme : la production d'œuvres artistiques diverses (théâtre, musique, art) ainsi que littéraires (à travers la traduction de grandes œuvres de littérature) (Valderrama, 1995 : 60) étaient à l'ordre du jour<sup>91</sup>. L'organisation s'activait également à faciliter leur circulation comme étant des éléments constitutifs du « patrimoine culturel de l'humanité »<sup>92</sup>. Ces initiatives dans lesquelles des cultures diverses étaient publicisées, impliquaient une base pédagogique qui supporte le savoir culturel. C'est pourquoi ce mouvement de reconstruction culturelle s'est effectué parallèlement à la reconstruction des écoles et des universités (Valderrama, 1995).

Dans cette première période, la diversité culturelle est celle de la diversité des cultures. Elle est proclamée en termes de contenus culturels, particulièrement artistiques et littéraires, qui découlent de plusieurs « civilisations ». À ce stade, les cultures occidentales étaient considérées comme la principale référence, alors que les cultures « autres » étaient vues comme « originales », telle qu'en témoigne le titre du document « L'originalité des cultures. Son rôle dans la compréhension internationale » (1953)<sup>93</sup>.

Cette période, de courte durée, comme le mentionne le document « L'Unesco et la question de la diversité culturelle, bilan et stratégies, 1946-2000 » (2000), laissera place

---

<sup>91</sup> Voir aussi « L'activité de l'Unesco » (1950). *Le Courrier de l'Unesco*, p. 4, [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000749/074977fo.pdf#74266> (Page consultée le 7 mai 2012).

<sup>92</sup> Tel que mentionné dans la « Cinquième session de la Conférence générale » (1950), [en ligne], : [http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001145/114589f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=00533F1FC4\\_0\\_132&hits\\_rec=36&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001145/114589f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=00533F1FC4_0_132&hits_rec=36&hits_lng=fre) (Page consultée le 9 mai 2012). Il est pertinent de souligner que la phrase « patrimoine culturel de l'humanité » sera constamment reprise dans les actes de plusieurs Conférences générales qui suivront celle –ci. Plus fondamentalement, elle sera récupérée dans l'acte premier de la « Déclaration universelle sur la diversité culturelle » de l'Unesco (2001).

<sup>93</sup> Unesco (1953). « L'originalité des cultures; son rôle dans la compréhension internationale », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001611/161118fo.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4FF5BF09\\_3\\_58&hits\\_rec=5164&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001611/161118fo.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4FF5BF09_3_58&hits_rec=5164&hits_lng=fre) (Page consultée le 9 mai 2012).

dans le milieu des années 50, à une proximité avec les réalités politiques et économiques des nouveaux pays qui avaient réussi à se libérer du colonialisme. Ce changement géopolitique s'est reflété dans les documents de l'Unesco portant sur la diversité culturelle. L'identité culturelle est celle qui apparaît le plus dans les documents des trente années suivantes.

## **II. Période 2. Diversité des expressions culturelles (mi 1950 - fin 1990)**

Le mouvement d'indépendance de plusieurs pays et leur adhésion à l'Unesco dans les années 60 vont piloter le discours de l'Unesco sur la diversité culturelle dans cette deuxième période. Cette nouvelle donne géopolitique a donné lieu, dans la majorité des documents de l'Unesco, à des débats politiques et sociaux sur un fond de la « Déclaration de droits de l'homme » (1948). Dans cette période et dans le discours de l'Unesco, la notion de la diversité culturelle se présente indirectement à travers des enjeux qui la dominent. Ils sont d'ordres politiques, développementalistes et communicationnels. L'apparition de ces enjeux impose deux constats. Le premier consiste à voir que ces enjeux contribuent à l'apparition d'un discours unesquien de plus en plus critique au fur et à mesure que cette période avance dans le temps. Le deuxième constat considère que ces enjeux auront pour rôle de préparer le terrain à l'émergence de l'action normative en faveur de la diversité culturelle.

Examinons d'abord la toile de fond politique sur laquelle va se construire le discours de l'Unesco sur la diversité culturelle durant cette deuxième période, avant d'examiner ces enjeux un à un.

## II.1. Arrière-plan politique

En 1952, le rapport du « Comité d'experts sur le droit de prendre part à la vie culturelle de la communauté »<sup>94</sup> a énoncé un discours humaniste à l'égard des peuples colonisés en dénonçant les politiques de répression pratiquées par les États « occidentaux » sur « les non-occidentaux ». Le document précise que « *le respect des différences individuelles implique le respect des différences culturelles* » (p. 3). Il y est fait mention du rôle du facteur historique dans la production de la différence et on y appelle à élargir les principes des droits de l'homme aux populations non-occidentales.

Dans cette perspective, le rapport s'inquiète du sort de ces populations qui « *représentent des modes de vies les plus divers* » (p.1) face à la domination de l'Occident et énonce l'hypothèse de leur exclusion, à toutes fins pratiques, de la « Déclaration des droits de l'homme ». Il formule cette interrogation comme suit :

*Comment mettre au point un texte qui soit applicable à tous les êtres humains, et qui ne reflète pas uniquement les valeurs généralement admises dans les pays de l'Europe occidentale et de l'Amérique ? (p.1).*

Ce document s'interroge ainsi sur la place des « *cultures diverses* » (p.1) face à l'hégémonie occidentale. Subtilement, il dénonce la puissance économique de ceux qui détiennent ce pouvoir (ici considéré dans les pays de l'Europe occidentale et de l'Amérique). Il se prononce sur la légitimité de ces cultures de prendre part à la vie politique et leur offre, en même temps, son support. Ce même rapport poursuit un peu plus loin en évoquant que :

*Tout essai de formuler des postulats fondés sur les croyances ou les préceptes moraux d'une seule culture ne peut que*

---

<sup>94</sup>Unesco (1952). « Comité d'experts sur le droit de prendre part à la vie culturelle de la communauté », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001791/179131fb.pdf> (Page consultée le 9 mai 2012).



*compromettre le caractère universel d'une Déclaration des droits de l'homme* (p. 4)

Engagée dans une approche globale, l'Unesco dénonce ainsi un macro-discours politique dans lequel elle voit que les cultures diverses sont oubliées. Cette posture s'est rapidement déplacée vers une approche micro qui appelle à considérer aussi « *la vie culturelle des communautés* » (p. 8) telle que cela apparaît dans le « Programme de l'Unesco pour 1952 »<sup>95</sup>. Cette affirmation détermine la considération du contexte, qui laisse entendre que la question de l'inclusion se pose à l'intérieur d'un même contexte et non pas entre les contextes, contrairement à ce qui a été considéré dans la période précédente. Dans cette perspective, le document propose d'examiner les « *besoins d'expressions culturelles de certaines minorités (ethniques, linguistiques, religieuses, etc)* » (p. 17), afin d'accéder au « *droit de participer à la vie culturelle* » (ibid).

La prééminence du discours unesquien en faveur des minorités mène à la considération de leur relation avec la Nation à laquelle ils appartiennent en termes de « *coexistence* » culturelle entre elles et avec « *la culture nationale* » (p. 17). Dans cette perspective, ce rapport traite de la question de la « *politique d'assimilation* » et s'interroge sur la fiabilité des critiques qui lui est adressée.

*La politique dite « d'assimilation » a souvent été accusée de faire courir des dangers à l'autonomie culturelle de ces groupes : Il conviendrait de définir la forme nuancée que devrait revêtir, dans ces cas particuliers, le principe de non – discrimination appliqué aux individus* (p. 17).

Comme nous l'exposerons plus loin, le principe de l'assimilation, vu comme élément constructif sera peu à peu oublié au fur et à mesure que l'Unesco prendra conscience du désordre vécu dans la sphère internationale.

---

<sup>95</sup> Unesco (1952). « Programme de l'Unesco pour 1952. Résolution 4.52. Étude de droit de participer à la vie culturelle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001272/127221fb.pdf> (Page consultée le 9 mai 2012).

Ayant exposé l'arrière-plan sur lequel s'établit le discours de l'Unesco durant cette période, nous allons maintenant détailler les enjeux qui composent la notion de la « diversité culturelle ». Le premier, est celui en lien avec le développement culturel.

## II.2. Enjeu du développement culturel

Le début des années 70 a été témoin de l'importance du « développement culturel » soutenu par la création d'un « Fonds international pour la promotion de la culture » en 1974. Ce fonds, comme le précise le Directeur général à l'époque, Amadou-Mahtar M'Bow (1976)<sup>96</sup>, a pour objectif de soutenir les projets de développements culturels, dans le but « *d'humaniser la mondialisation* » (p.1). En cette période, la mondialisation est conceptualisée en termes de conflits, de disparité et de déséquilibre économique et culturel. L'« humanisme » auquel fait référence le Directeur général est celui qui considère la culture comme facteur de rééquilibrage entre les forces économiques. Le développement des valeurs culturelles spécifiques au contexte, assure l'authenticité des cultures et se place à l'encontre de l'ethnocentrisme occidental, comme l'affirme Mattelart (2005) :

*L'ébranlement du paradigme du développement /modernisation, rejeton de l'idéologie du progrès infini, concorde avec la reconnaissance de la singularité des cultures, comme source de l'identité, du sens, de la dignité et de l'innovation sociale (p. 55)*

Dans cette perspective, le Directeur général met la culture à un niveau aussi recevable que celui de l'économie. Il soutient à ce propos : « *La culture est un*

---

<sup>96</sup>Allocution d'Amadou-Mahtar M' Bow à l'ouverture de « la première session du conseil d'administration du Fonds international pour la promotion de la culture » (1976), [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0001/000172/017273FB.pdf> (Page consultée le 10 mai 2012).

*domaine qui se prête, au même titre que les autres secteurs de l'activité humaine, à des opérations d'assistance technique ou financière » (M'Bow, 1976 : 3)*

Bien que la culture soit encore considérée dans une approche « *esthétique* »<sup>97</sup> (M'Bow, 1976 : 2), une telle reconnaissance détermine les premiers pas de la progression vers les postulats normatifs en faveur de la diversité culturelle.

Dans cette même veine, le « plan à moyen terme pour 1977-1982 » expose les grandes actions de l'Unesco en faveur du développement, approuvées lors de la Conférence générale de l'Unesco à Nairobi en 1976. Cette dernière voit la nécessité de la création d'un plan de développement en corrélation avec les principes unesquiens favorables à la défense des traditions et de l'identité culturelles. L'acte de la Conférence énonce à ce propos :

*Mettre en œuvre un programme relatif au développement culturel intégré des États membres en vue de contribuer à l'affirmation de l'identité culturelle et de favoriser l'épanouissement des valeurs culturelles en tant que facteur du développement endogène des nations*<sup>98</sup> (p. 52).

Le « Courrier »<sup>99</sup> de l'Unesco, a publié dans son numéro de 1977, un discours du Directeur général relatif à ce plan. Il y appuie l'idée de la centralité de l'identité culturelle émancipée d'une discrimination « *raciale, ethnique, linguistique ou culturelle* » (M'Bow, 1977: 10). Il lui reconnaît aussi une spécificité culturelle qui

---

<sup>97</sup> À cette période, les archives focalisaient sur les projets de sauvegarde des monuments historiques, comme ceux de la Nubie (1960-1980), Borobudur (1970-1983), Venise (1966 jusqu'à nos jours) et dans plusieurs autres endroits. Elles faisaient aussi mention de la préparation de « l'Histoire de l'Afrique » et de *Museum*. Le discours de l'Unesco était encore centré sur les biens culturels, d'où notre emprunt du qualificatif « esthétique » utilisé par le Directeur général, Amadou-Mahtar M'Bow dans son discours prononcé en 1976.

<sup>98</sup> Unesco (1976). « Actes de la Conférence Générale. Dix-neuvième session », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114038f.pdf> (Page consultée le 10 mai 2012).

<sup>99</sup> « Le Courrier de l'Unesco » (1977), [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000748/074809fo.pdf> (Page consultée le 10 mai 2012)

renforce l'idée de la diversité culturelle. Par ailleurs, il appelle à « l'échange » et à l'ouverture des cultures traditionnelles (et non leur renfermement) en vue de diminuer la domination d'une culture véhiculée par le Nord via les pratiques développementalistes.

La période 70-80 fut chargée pour l'Unesco. Car en même temps qu'elle mettait en place son plan pour le développement culturel, elle témoignait de l'enjeu de la communication dans le (dés)ordre international. Ce dernier est invoqué dans le débat Nord-Sud sur le droit à l'information et la communication, comme nous allons le voir.

### **II.3. Le droit à la communication**

Un autre enjeu lié indirectement à la diversité culturelle, apparu à cette période, est celui du « droit à la communication », dans le cadre du bras de fer entre les pays du Nord et ceux du Sud. Les termes de ce débat, comme nous l'explique Char (1992), révèlent la prise de conscience des pays en voie de développement, d'un déséquilibre de l'information et des médias au niveau mondial. L'urgence de revoir un dialogue Nord-Sud à travers la question de l'information, a dirigé le débat vers l'éventuelle instauration d'un Nouvel Ordre Mondial de l'Information et de la Communication (NOMIC). Ce dernier, se veut l'antithèse de l'ordre linéaire de l'information, imposé par les pays du Nord, au profit de la volonté des pays non-développés d'instaurer un équilibre international en matière de communication. C'est dans cet élan que s'est tenue la Commission MacBride, mandatée par l'Unesco, à l'issue de laquelle est paru le livre intitulé *Voix multiples, un seul monde ; Communication et société aujourd'hui et demain* (1980). Cet ouvrage, mieux connu sous le nom de « Rapport MacBride », appelle à considérer les capacités de la participation des pays en développement au mouvement de la communication en vue d'instaurer un équilibre international en

la matière (Char, 1992). Cette affirmation est appuyée dans les Actes de la Conférence générale (1980), dans lesquels elle *recommande* :

*De stimuler le renforcement d'une communauté internationale authentique fondée sur le respect des valeurs culturelles des nations, en tenant compte du fait que la reconnaissance de la diversité garantit l'harmonie internationale, condition indispensable pour l'élimination de l'esprit de domination et pour l'avènement d'un Nouvel Ordre plus équitable* (p. 111)<sup>100</sup>.

Le cas du NOMIC, malgré son échec, forme le début d'une série d'initiatives dont les enjeux semblent persister. Char (2008) rappelle que l'enjeu du NOMIC constitue le « commencement » (p. 149) des débats sur la diversité culturelle. Il présente, déjà, selon lui, des signaux avant-coureurs qui trouveront écho plus tard dans la « Convention sur protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » de l'Unesco (2005). Il soutient : «*Entre la bataille pour la diversité culturelle et le combat pour une pluralité de l'information, l'objectif est commun : réinterpréter le monde en dehors des grands schémas dominants* » (p. 149).

Le modèle occidental fait donc déjà face à une double résistance de la part des pays en développement. Les discussions, autour d'une résistance qui accorde de l'importance à l'altérité (dans ce cas représentés par les pays du Sud), se sont vues renforcées officiellement par l'Unesco dans le cadre de la Conférence de Mexico (1982) sur les politiques culturelles et l'adoption, par cette dernière, du concept d'« expressions culturelles ».

---

<sup>100</sup> Unesco (1980). « Actes de la Conférence générale, 21<sup>ème</sup> session Belgrade, 23 septembre-28 octobre 1980, v. 1 : Résolutions », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114029f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=534836B8\\_3\\_26&hits\\_rec=112&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114029f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=534836B8_3_26&hits_rec=112&hits_lng=fre) (Page consultée le 10 mai 2012).

## II.4. Politiques culturelles et expressions culturelles

La « Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles » (1982) <sup>101</sup>, emploie dans son texte une nouvelle définition de la culture. Nous y décelons l'origine de la définition élargie de la culture qui sera adoptée, plus tard, dans la « Déclaration universelle sur la diversité culturelle » (2001), puis la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » (2005).

*L'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances (p.2).*

Nous pouvons affirmer alors qu'avec ce renouvellement sémantique, l'Unesco rompt avec une ancienne conceptualisation de la culture qui faisait référence aux frontières nationales dans lesquelles se présentent les cultures (artistiques, littéraires, et monuments historiques). L'Unesco semble se détacher de la catégorisation qui n'est plus garante de la culture, en faveur d'une autre plus élargie qui assure à l'individu l'expression de ses « *modes de vies, croyances et traditions* ».

Il convient aussi de remarquer que c'est sur le terrain du pluralisme et de l'identité culturelle qu'en 1982, s'est tenue la « Conférence de Mexico sur les politiques culturelles ». Cette dernière propose un discours qui se prononce sur l'identité culturelle et le droit des peuples au respect dans leurs différences :

*L'identité culturelle c'est la défense des traditions, de l'histoire et des valeurs morales, spirituelles et éthiques léguées par les*

---

<sup>101</sup> Unesco (1982). « La Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles », [en ligne], [http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico\\_fr.pdf/mexico\\_fr.pdf](http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico_fr.pdf/mexico_fr.pdf) (Page consultée le 10 mai 2012).

*générations passées. Mais elle ne saurait signifier traditionalisme, passéisme et immobilisme (p 4-5)<sup>102</sup>.*

On illustre ainsi les priorités de l'Unesco concernant la manière d'envisager la diversité culturelle pour les années à venir : diversité culturelle est « *corollaire de l'affirmation de l'identité culturelle* » (p. 5). L'accent est placé sur « la démocratie » et le « droit » des peuples d'accéder aux ressources nationales, comme le mentionne le « rapport 1988- 1989 sur l'activité de l'Organisation » (1989) : « *L'exercice effectif des droits culturels et linguistiques devient de plus en plus important dans la résolution des conflits nationaux et internationaux et la protection des droits de l'homme* »<sup>103</sup> (p. 83).

À cette étape-ci, nous pourrions confirmer que la diversité culturelle n'est assurément plus uniquement de nature artistique. Et comme l'indique de rapport de l'Unesco (2000 : 8) : « *Cette évolution montrait là encore qu'on s'est rendu compte que la culture ne pouvait se limiter à la production artistique* ».

## **II.5. Le « défi » du pluralisme et le rôle du dialogue et de la langue**

Dans plusieurs documents produits entre les années 1990 et 2000, nombre de titres de paragraphes associent la culture à « l'avenir ». La culture illustre ici l'orientation réflexive de l'Unesco, qui, dans cette période, a pris conscience d'une nouvelle réalité émergente dans les sociétés d'immigration. C'est pourquoi dès

---

<sup>102</sup>Unesco (1982). « Rapport final de la conférence mondiale sur les politiques culturelles », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505fo.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4A0C5CC0\\_3\\_34&hits\\_rec=3720&hits\\_lng=fr](http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505fo.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4A0C5CC0_3_34&hits_rec=3720&hits_lng=fr) (Page consultée le 11 mai 2012).

<sup>103</sup>Unesco (1989). « Rapport du Directeur Général sur l'activité de l'Organisation en 1988-1989 présenté aux États membres et au Conseil Exécutif conformément à l'article VI.3.b de l'Acte constitutif », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000866/086600fo.pdf> (Page consultée le 11 mai 2012).

1993, l'Unesco a lancé le programme intergouvernemental MOST (*Management of Social Transformations*). Ce dernier propose d'étudier les expériences multiculturelles dans des nations multi-ethniques pour donner l'exemple à d'autres nations en matière de gestion du « pluralisme culturel ». La diversité culturelle renvoie par conséquent à une reconnaissance d'une problématique sociale interne issue de la mondialisation et affirme l'urgence d'y répondre. Cette préoccupation est clairement identifiée dans les propos du Directeur général dans le cadre de la Conférence mondiale sur la diversité culturelle 1995<sup>104</sup> tenue à Sydney. Il y fait mention du « pluralisme culturel » dans les sociétés et soulève la problématique de la « Cohésion sociale » (p. 5). Dans cette perspective, il nomme plusieurs textes normatifs qui se prononcent sur l'interaction des identités culturelles dans les sociétés plurielles. Parmi ces textes, il évoque la « Convention de l'Unesco concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement » (1960) et la « Déclaration sur les droits des personnes appartenant à des minorités nationales ou ethniques, religieuses et linguistiques » (1992). Ces politiques constituent des réponses concrètes à une nouvelle réalité sociale interne établie sur le pluralisme culturel et se prononcent sur l'impératif de les gérer.

Par ailleurs, le dialogue se manifeste comme un support pour la diversité culturelle, telle qu'il émane de ce même discours. Pour le Directeur général, la diversité culturelle prend son sens dans la protection de la minorité mais aussi dans l'ouverture et l'interaction, s'opposant ainsi à l'approche commune qui considère l'isolement comme condition à la préservation de la culture. C'est ainsi que son discours est centré sur deux axes principaux. D'une part, l'identité culturelle véhicule les « langues, traditions et la musique » (p.3). Elle renvoie donc à une résistance aux pratiques d'homogénéisation provenant, particulièrement, de l'Occident. D'autre part, elle encourage le « pluralisme constructif » à travers son ouverture et du fait qu'elle s'accompagne d'un discours établi sur la lutte à

---

<sup>104</sup> Discours de Federico Mayor, Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture, à la Conférence mondiale sur la Diversité culturelle. « Le rôle de l'éducation et de la culture dans l'édification de bons rapports intercommunautaires ». p. 4, [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001008/100861f.pdf> (Page consultée le 11 mai 2012).



l'isolement. C'est ainsi que la diversité culturelle, selon ce qui ressort du discours du Directeur général est celle qui vise à concilier, à la fois, un discours protecteur de la minorité et un autre qui plaide pour l'ouverture.

Dans ce contexte, le document « Contribution de l'Unesco au rapport préliminaire de secrétaire général des Nations Unies sur le dialogue entre les civilisations »<sup>105</sup> (1999), offre une redéfinition du dialogue, dissociée de ses anciennes acceptions. Considéré comme « savoir », il est maintenant admis comme communication à double direction (l'interaction) :

*La notion de dialogue comprise comme une simple « connaissance réciproque » a évolué pour devenir une « interaction ». C'est-à-dire l'Unesco a dépassé l'approche traditionnelle, mais limitée qui consistait à mettre l'accent sur une meilleure connaissance les uns des autres (p. 2).*

Par ailleurs, ce même document définit le pluralisme culturel en termes d'« *acceptations, promotions, pratiques et de respect de la diversité culturelle* » (p. 5). L'intégration de la diversité culturelle se réalise en premier lieu par le dialogue.

Dans ce contexte, se pose également la question de la langue. La conscience de la domination exercée sur une langue peut résumer une relation de pouvoir économique ou politique voire culturelle qui se dessinent à travers la langue. La « Déclaration de Barcelone sur les droits linguistiques » (1996), structure le débat sur la langue en énonçant :

*Considérant que l'invasion, la colonisation et l'occupation ainsi que d'autres situations de subordination politique, économique ou sociale, impliquent souvent l'imposition directe d'une langue étrangère ou tout au moins une distorsion de la perception de la*

---

<sup>105</sup>Unesco (1999). « Contribution de l'Unesco au rapport préliminaire de secrétaire général des Nations Unies sur le dialogue entre les civilisations », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117658f.pdf> (Page consultée le 11 mai 2012).

*valeur des langues et l'appropriation d'attitudes linguistiques hiérarchisantes* (p. 2).

Une telle reconnaissance, exprime clairement le penchant du discours unesquien pour le particularisme culturel tel qu'établi durant cette période.

Depuis le début de la deuxième période, les enjeux des droits de l'homme, du développement, des droits culturels, de l'identité culturelle et des langues, constituent divers arguments qui vont participer à l'émergence du discours récent sur la diversité culturelle. Ces enjeux contribuent à préparer le terrain pour l'établissement de la « Déclaration universelle sur la diversité culturelle » (2001) et la « Convention sur la promotion et la protection de la diversité des expressions culturelles » (2005).

A la veille de l'ouverture d'un cycle nouveau de négociations commerciales, l'Unesco semble perpétuer un discours de principe : réduire les divisions, les injustices, appeler à considérer et respecter les ethnies et à réduire les tensions raciales. De même, la montée du multiculturalisme aux États-Unis et ce qui s'ensuit en termes de revendications individuelles, a ravivé les recommandations unesquiennes. De la sorte, on peut mettre l'accent sur la tendance éthique des rapports et documents de l'Unesco allant de l'année 2000 jusqu'à 2005, date à laquelle la Convention a été adoptée.

#### **IV. Période 3. L'éthique à l'épreuve de la force économique : la tournure critique/normative (2000- 2005)**

Andrea Semprini (1997) qualifie l'usage de l'éthique comme un : «*Recours massif à l'instrument du droit comme modèle de régulation des rapports sociaux et de symétrisation des relations individuelles* » (p. 119).

Ce qui nous incite à faire appel à Semprini et à la notion de l'éthique, c'est que nous remarquons une escalade de l'usage du « droit » en corrélation avec la culture et la diversité culturelle dans cette dernière période.

Durant cette troisième phase, nous ne comptons plus les allocutions, les discours, les actes de conférences et les travaux de l'Unesco basés sur la diversité culturelle. À la lecture de certains rapports, par exemple, « 2000-2010: diversité culturelle. Les enjeux du marché »<sup>106</sup>; « Le discours du Directeur général à l'occasion de la réunion du comité d'experts sur le renforcement du rôle de l'Unesco en vue de promouvoir la diversité culturelle à l'heure de la mondialisation » (2000), « Le projet de stratégie à moyen terme 2002-2007 »<sup>107</sup>, il apparaît que l'Unesco exprime une préoccupation des conséquences de la mondialisation et qu'elle lui cherche différentes possibilités de réactions. Le dernier rapport, particulièrement, laisse entrevoir les premières réflexions sur le besoin d'établir un texte normatif pour la préservation des expressions culturelles.

En 2001, la « Déclaration universelle sur la diversité culturelle » fut adoptée. S'inspirant de « Notre diversité créatrice » (Stenou, 2002), elle a érigé la diversité culturelle au rang de «*patrimoine commun de l'humanité*», «*aussi nécessaire pour le genre humain que la biodiversité dans l'ordre du vivant*» (article 1. de la Déclaration).

---

<sup>106</sup> Unesco (2000). « 2000-2010 : diversité culturelle. Les enjeux du marché », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159175f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001\\_0\\_183&hits\\_rec=1391&hits\\_lng=fr](http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159175f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001_0_183&hits_rec=1391&hits_lng=fr) (Page consultée le 14 mai 2012).

<sup>107</sup> Unesco (2001). « Le projet de stratégie à moyen terme 2002-2007. Contribuer à la paix et au développement humain à l'ère de la mondialisation par l'éducation, les sciences, la culture et la communication », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001223/122379f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001\\_0\\_183&hits\\_rec=1282&hits\\_lng=fr](http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001223/122379f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001_0_183&hits_rec=1282&hits_lng=fr) (Page consultée le 14 mai 2012).

Katerina Stenou (2002)<sup>108</sup> affirme qu'au moment où la Déclaration fut adoptée, « des brouillons de convention circulaient déjà » (p. 18). Elle sous-entendait une suite qui apporterait une assise légale supplémentaire :

*Le nouvel instrument serait ainsi en mesure de garantir la protection de la diversité culturelle dans une multiplicité de vecteurs de l'activité culturelle. Il devrait favoriser une dynamique interactive entre les différents contenus culturels et expressions artistiques, ainsi qu'entre ces derniers et d'autres domaines qui leur sont étroitement liés (le multilinguisme dans la création culturelle, le développement des contenus locaux, la participation à la vie culturelle, les opportunités d'accès aux cultures d'origines plurielles et à travers des supports diversifiés, y compris le support numérique, etc.)<sup>109</sup>*

Yves Théorêt (2008) a clarifié le processus qui a mené à l'émergence de la Convention de l'Unesco (2005) dans un article intitulé « Petite histoire de la reconnaissance de la diversité des expressions culturelles ». Pour cet auteur, la « diversité des expressions culturelles » est une succession de débats suscités autour de la divergence de considération des produits audiovisuels. L'image que se font les États-Unis de ces produits en tant que « divertissement » ne correspond pas à l'identification de l'aspect culturel qui leur est attribué et qui est défendu par d'autres états, particulièrement la France et le Canada (le Québec) (p. 25-26).

Nous ne pouvons ici évoquer toutes les facettes de ce débat, telles que décrites par Théorêt (2008). Nous nous contenterons de souligner qu'à la signification politique que revêt la culture dans la période précédente, vient s'ajouter un volet économique dans le cadre de la mondialisation. Rappelons la nouvelle réalité économique qui s'est imposée sur la scène internationale dans la foulée des années

---

<sup>108</sup> Unesco (2001). « Déclaration universelle sur la diversité culturelle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162f.pdf> (Page consultée le 14 mai 2012).

<sup>109</sup> Unesco (2003). « Opportunité de l'élaboration d'un instrument normatif international concernant la diversité culturelle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001307/130798f.pdf> (Page consultée le 14 mai 2012).

90. Au cours de cette décennie, plusieurs mesures de libération des échanges économiques ont vu le jour, comme, l'Accord de Libre Échange entre le Canada et les États-Unis (1989), l'Accord de Libre Échange Nord-Américain (1994) et la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (1994). Dans ce courant économique tout ce qui prétend accorder une primauté au caractère culturel est menacé de disparaître au profit de l'activité commerciale. Différentes réactions à l'encontre de cette portée du mouvement de libéralisation des échanges commerciaux ont donc eu lieu.

Deux importantes clauses ont eu le mérite de traiter le statut particulier de la culture dans le processus des échanges économiques, à savoir « l'exception culturelle » et « l'exemption culturelle ».

La première, l'« l'exception culturelle », emmenée par l'Union Européenne, et à sa tête la France, veut assigner au secteur de l'audiovisuel des « *quotas de diffusion de programmes* » (George, 2003 : 158) dans le cadre des négociations avec le *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT). Cette disposition représentait une mesure extrême d'obstruction aux échanges audiovisuels (Mattelart, 2005).

La deuxième clause, l'« exemption culturelle », est restreinte aux échanges entre les États –Unis et le Canada dans le cadre des négociations de l'Accord de Libre Échange États-Unis-Canada (ALE), puis dans le cadre de l'Accord Libre-Échange Nord-Américain (ALENA). Elle a été condamnée à l'échec à cause d'une « clause de représailles »<sup>110</sup> qu'elle comporte (George, 2003 : 159).

---

<sup>110</sup> Cette clause permet à l'un des partis signataires de l'ALE de se faire « dédommager » des intérêts subis dans le cas de l'application de l'« exemption culturelle », en mettant en œuvre des représailles commerciales. C'est ce à quoi ont procédé les États-Unis, en réagissant à la taxe imposée par le gouvernement canadien dans le but de protéger ses espaces publicitaires. En émettant une loi qui veut interdire aux éditeurs étrangers de vendre de l'espace publicitaire aux magazines canadiens, les États-Unis ont menacé d'exécuter des mesures de représailles à l'encontre de l'industrie de bois, textiles et du plastique. Les menaces émises par les États-Unis ont montré les limites de la clause de l'exemption pour protéger les industries culturelles du mouvement marchand entre les deux pays. (Voir à ce propos, Théorêt, Y. (2008 : 31-32).

Considérée rigide, la clause de l'exception a été élargie à la notion de la diversité culturelle, par l'appui de plusieurs organismes ralliés à la position de la France et du Québec. La notion de diversité culturelle est celle qui privilégie l'ouverture et non la fermeture, comme le dit Musitelli (2006: 1) :

*Il [Le passage de l'exception à la diversité culturelle] répondait au défi de la concentration et de l'uniformisation par la valorisation de la créativité et de l'échange, et non par le protectionnisme et le « malthusianisme ».*

Cela implique de mettre en place un cadre normatif qui favorise la circulation des expressions culturelles (promotion), tout en assurant leur intégrité (protection). C'est dans cette vision que se situe la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco » (2005). C'est cet « optimisme » (Rousseau, 2011) qui a conduit 126 États à ratifier la Convention, débattue, puis promue à l'initiative de la France et du Québec.

La Convention fut adoptée le 20 octobre 2005 à une grande majorité, 148 voix contre 2 et 4 abstentions. Son entrée en vigueur a eu lieu seulement trois mois après sa ratification par la trentième signature nécessaire, ce qui dénote l'importance de l'enjeu de la protection qu'elle revendique.

La définition de l'« expression culturelle » retenue dans la Convention a pour objectif d'élargir la notion de culture et de sortir de la logique d'une approche « micro » de cette culture, vers une autre plus large :

*Les termes « culture » et « diversité culturelle » ne sont pas abordés dans l'ensemble de leurs acceptions et manifestations mais dans leurs relations au terme d'« expressions culturelles », véhiculées notamment par les « biens et services culturels » (Unesco, 2004 : 3)<sup>111</sup>*

---

<sup>111</sup> Unesco (2004). « Avant-projet de la Convention sur la protection de la diversité des contenus culturels et des expressions artistiques. Rapport préliminaire du Directeur général », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001356/135647f.pdf> (Page consultée le 15 mai 2012).

Il y aurait ainsi une continuité avec la question des droits individuels et une conjugaison de la culture avec l'économie dans le cadre du développement, telle que vu plus haut. Mais la tendance immédiate à laquelle souscrit l'Unesco est celle de la prévention afin de protéger les biens et services culturels de l'hégémonie commerciale. L'Unesco veut éviter le pire scénario : celui de la disparition des cultures traditionnelles et l'effritement des repères de l'identité culturelle.

2005 s'achève donc sur une note euphorique pour l'Unesco comme l'a décrit Phillip Rousseau (2011). Jamais l'image de l'Unesco n'avait été aussi valorisée. Elle a montré comment la culture, souvent reléguée à un degré d'importance secondaire, peut être source de débats internationaux. Particulièrement, elle a montré l'importance que cette organisation accorde à la diversité culturelle et la nécessité de la protéger et de la promouvoir.

#### **V. Période 4. Et ensuite ? (2005 - 2012<sup>112</sup>).**

Parvenus à cette période, nous pourrions dire que le débat n'est pas clos (Théorêt, 2008). L'espérance que suscite l'adoption de la Convention de l'Unesco (2005) est certes immense, mais insuffisante. Le plus urgent et le plus important, c'est de mettre en pratique la défense des identités culturelles, tout en reconnaissant leur apport. Toutefois, porter cette perspective au niveau pragmatique, d'après le document « L'Unesco et la question de la diversité culturelle. Bilan et stratégies, 1946-2000 », est difficile à réaliser. Au final, ce document estime que : « *Cet équilibre entre l'affirmation de 'valeurs convergentes' et la 'reconnaissance des différences' se révèle plus facile à affirmer en théorie qu'à réaliser en pratique* » (p. 12).

---

<sup>112</sup> Rappelons que notre analyse s'arrête à 2012, date à laquelle nous avons finalisé la collecte des données et la retranscription des entretiens.

## **Récapitulation et conclusion**

Pour conclure notre étude archivistique, il faut voir que les discours successifs ne s'opposent pas. Ils convergent vers l'établissement d'une signification progressive, mais surtout réactive de la question. A ce niveau global de l'analyse, la diversité culturelle est établie comme un discours valorisant dans les documents officiels externes de l'organisation.

Arrivés à cette étape-ci de l'analyse, nous pourrions supposer la transposition de ce discours protecteur et défenseur de la diversité culturelle et de ses enjeux, dans les pratiques internes des différentes organisations relevant de l'Unesco. C'est ce que nous allons voir.



## Chapitre VI

### La diversité culturelle à l'épreuve de l'universel

#### Niveau 2. Organisationnel

Nous avons procédé, jusqu'à présent, à compléter les étapes suivantes. Dans une première étape, nous avons contextualisé notre recherche (Søderberg et Holden, 2002 ; Schaffer et Riordan, 2003 ; Jack et al., 2008). À cet égard, nous avons situé l'objet de notre étude dans le système des organisations internationales. Nous avons expliqué son parcours historique. Et, nous avons vu qu'elle mobilise une force de travail diversifiée pour fonctionner.

Dans une seconde étape, nous avons re-examiné l'histoire de la notion de la diversité culturelle en déterminant sa place dans le discours externe de l'Organisation<sup>113</sup>. À partir d'une étude archivistique, nous avons montré que cette notion marque profondément le discours historique de l'Organisation depuis sa création. Particulièrement, nous avons établi que cette notion est de plus en plus présente au fur et à mesure que l'Organisation évolue dans le temps. Sous l'influence de la mondialisation et appuyée par un discours éthique, la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » de l'Unesco (2005) a vu le jour.

Selon l'approche « *Cross-Cultural Studies* » la contextualisation et l'historique d'un sujet représentent une partie nécessaire préalable à son analyse, car elle permet de découvrir l'univers de la diversité culturelle dans toute organisation. D'après Yeganeh et Su (2006), ces étapes esquissent une vision globale de la

---

<sup>113</sup> Nous rappelons qu'Organisation avec la majuscule concerne notre organisation d'étude. C'est-à-dire le bureau de l'Unesco sur lequel s'est effectuée l'analyse et non pas l'organisation mère.

présence de la diversité culturelle dans l'Organisation (p. 363). Elles entrouvrent ainsi le chemin de la réponse à notre problématique.

Ceci étant précisé, nous allons à présent aborder la question de la pratique de la diversité culturelle. En d'autres termes, nous entrons, dès ce chapitre, dans l'identification concrète de la gestion de la relation de l'Organisation avec ses divers employés. Cette partie fondamentale de notre recherche procédera par deux voies. La première voie se fera par le biais des documents internes dont nous allons analyser le contenu dans ce chapitre, dans la période que nous traitons. Dans la deuxième voie, à partir des entrevues effectuées avec les intervenants de la diversité culturelle (Sackmann et Phillips, 2004), nous allons procéder à la mise en relation (la rencontre) de l'Organisation avec la diversité culturelle. Dans une étape ultérieure, l'analyse des documents internes sera comparée à la narration des intervenants de l'organisation afin de déterminer la manière dont ils comprennent et opérationnalisent la diversité culturelle.

Les documents internes, écrivent Lafrance et Lambotte (2011), constituent une : « *Obligation légale ou la nécessité interne de normaliser certains comportements liés à l'activité de l'entreprise (politique de communication externe, utilisation d'Internet) déclenchent la création de la règle ou de la norme* » (p. 96). Il s'agit, donc, d'une relation réglementée entre l'organisation et ses employés établie dans des textes institutionnels. Par conséquent, il devient nécessaire de faire émerger les principes fondamentaux émis par notre organisation étudiée, lesquels déterminent la volonté de ses décideurs de favoriser ou non la diversité culturelle.

Dans les études de management, on passe par le même constat. Allard- Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999), considèrent que l'analyse du contenu documentaire est utile dans la mesure où elle identifie la préoccupation des gestionnaires et des spécialistes en ressources humaines des membres de leur organisation. Ils affirment à ce propos : « *Discours et documents sont ainsi supposés véhiculer certaines représentations des membres de l'organisation, ou*

*leurs centres d'intérêts et leurs préoccupations* » (p, 450). Pour les besoins de notre propos, il s'agit de comprendre l'orientation générale de l'organisation en matière de gestion de la diversité culturelle. Rappelons, à cet effet, les thèmes que nous avons établis au début de la thèse. Nous avons déjà montré que la diversité culturelle dans une organisation peut faire l'objet d'une appréciation, d'une indifférence ou peut-être même d'une dévalorisation (Thomas et Ely, 1996 ; Ely et Thomas, 2001).

Nous ferons appel, pour les besoins de notre propos, à la manière dont Roger Mucchielli (1988) traite l'analyse du contenu, dans son livre *L'analyse de contenu des documents et des communications. Connaissance du problème*. Son approche est intéressante. En effet, il aborde l'analyse du contenu des documents internes à partir du point de vue de la communication. Pour lui, il s'agit d'analyser les textes organisationnels dans la perspective de « *l'émetteur* » (p. 11). Par conséquent, l'analyse du contenu des documents internes constitue une méthode qui révèle les positions des auteurs des documents institutionnels à propos d'un sujet. Elle plonge donc, lorsqu'appliquée à notre cas, dans la conception subjective de l'engagement du management avec ses employés de la diversité culturelle pour constituer ainsi, selon Mucchielli (1988) : « *Une logique de communication interhumaine* » (p. 11).

Afin de déterminer l'intérêt que porte le discours organisationnel interne à la diversité culturelle, il est pertinent de mettre l'accent sur la signification qu'il octroie à la terminologie dans ses textes institutionnels et établir sa portée pour les employés de l'Organisation, en tant qu'acteurs de la diversité culturelle (Yeganeh et Su, 2006). Pour ce faire, Mucchielli (1988) considère que l'analyse du contenu est une analyse sémantique si on veut comprendre la signification d'un texte (dans ce cas le texte des politiques internes de l'Organisation). L'analyse sémantique consiste à discerner la portée de la signification de termes et d'expressions qui ont de l'intérêt dans le texte. Il revient aussi de saisir le sens insinué qui dépasse celui du contenu apparent des diverses conceptualisations utilisées dans les documents organisationnels. Il s'agit également d'accorder de l'importance à l'aspect

métasémantique du texte en saisissant sa « *signification implicite* » (p. 27). C'est dans ce contexte que l'analyse du contenu, à partir d'une analyse sémantique se présente comme fondée sur « *l'art de l'interprétation* » (p. 86).

Le *corpus*<sup>114</sup> documentaire recueilli pour les besoins de l'analyse des documents institutionnels est de deux sortes : « *Du matériel donné à priori* » (Mucchielli, 1988: 18) et du matériel repéré par nous-mêmes. Le premier, est fourni, à notre demande, par l'entremise d'une intermédiaire de l'Organisation. Étant fournis, donc sélectionnés par la direction, ces documents renvoient à ce que le management considère comme les textes prioritaires traitant de la diversité culturelle et méritant d'être partagés avec nous. La deuxième partie du *corpus* consiste en une recherche d'un complément de documents internes par nous-mêmes. En effet, nous avons jugé que les documents fournis par la direction ne nous permettaient d'accéder qu'à une fraction minime de la production institutionnelle. N'ayant pas le droit de consulter l'Intranet de l'organisation<sup>115</sup> ainsi que d'autres documents internes, il était pour nous difficile d'identifier convenablement la manière dont l'Organisation traite la diversité culturelle. C'est pourquoi nous nous sommes livrés à une recherche documentaire plus exhaustive afin de repérer d'autres textes qui pourraient nous donner un point de vue plus complet sur le sens que prend la diversité culturelle dans les politiques internes.

Au final, les documents organisationnels dont nous avons disposé pour les besoins de cette analyse ne sont pas nombreux. Ils sont les suivants : « Le statut et règlement du personnel » (fourni) « *Geographical Distribution and Calculation Methods* » (fourni) et les deux (et uniques) « rapports d'éthique » de l'Organisation (repérés par le chercheur). Malgré leur nombre restreint, nous estimons qu'ils comportent des indications qui fournissent une idée intéressante sur l'interaction de l'Organisation avec la diversité culturelle. Nous proposons d'aborder cette

---

<sup>114</sup> Mucchielli (1988) définit le corpus comme : « *L'ensemble des données sur lequel va ou doit s'effectuer l'analyse de contenu* » (p. 38). Voir Mucchielli, R. (1988). *L'analyse de contenu des documents et des communications. Connaissance des problèmes*, Paris : Éditions, E. S. F, 121 p.

<sup>115</sup> Nous avons fait cette demande dans le cadre d'un entretien effectué avec un cadre de l'Organisation. Seulement, la requête n'a pas abouti.

interaction à partir des trois dimensions suivantes : le recrutement, les droits et obligations des employés et l'éthique.

## **I. La diversité culturelle comme procédure de calcul**

La relation entre l'Organisation et la diversité culturelle passe en premier lieu par la procédure de recrutement. L'examen de cette interaction permet d'identifier l'articulation complexe entre, d'un côté, l'apport des compétences et le savoir-faire des employés et, de l'autre côté, la considération de leur culture et de leur identité.

Dans cette perspective, l'Organisation a mis en place un système de recrutement établi sur un mécanisme de quotas. Ce dernier s'organise autour d'une formule mathématique <sup>116</sup>: un certain nombre de postes par pays est déterminé en fonction de la contribution au budget, de la population et du nombre total de postes proposés. Ainsi, le calcul du quota s'établit sur les trois facteurs suivants<sup>117</sup> :

- Le (facteur) Membre (65%)<sup>118</sup>
- La contribution financière (30%)
- La population du pays (5%)

Suite à cette formule, quatre catégories sont constituées : les pays surreprésentés, les pays normalement représentés, les pays sous-représentés et les pays non-représentés. À chaque catégorie, un nombre de postes précis est attribué selon les

---

<sup>116</sup> On peut consulter le dispositif mathématique sur lequel s'appuie la procédure de quota dans le document suivant : <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002110/211058e.pdf>, p. 14.

<sup>117</sup> Dans « *Geographical Distribution Calculation Methods* ». Un document tiré de l'Intranet de l'Organisation, fourni par l'entremise de l'intermédiaire.

<sup>118</sup> = 2 employés par pays

facteurs mentionnés ci-dessus. Le rapport précise que le facteur membre est « *égal pour tous les États* ». Par conséquent, le résultat du recrutement est soumis aux deux facteurs restants : économiques et démographiques. Ces derniers demeurent fortement variables d'un pays à un autre.

Nous émettons une certaine réserve à l'égard de la sélection du modèle de quotas, comme la méthode de recrutement favorisée par l'organisation.

D'abord, ce modèle contredit des principes qui découlent de l'Organisation même. En effet, la « Déclaration sur la race et les préjugés raciaux » de l'Unesco (1982) proscrit l'utilisation de facteurs démographiques et/ou économiques dans le but de déterminer la supériorité de certains pays sur d'autres. À cet effet, l'article 1.5 de cette déclaration énonce :

*Les différences entre les réalisations des différents peuples s'expliquent entièrement par des facteurs géographiques, historiques, politiques, économiques, sociaux et culturels. Ces différences ne peuvent en aucun cas servir de prétexte à un quelconque classement hiérarchisé des nations et des peuples (p. 3)*

L'Organisation applique des procédures qui contredisent ses principes mêmes.

Ensuite, l'effet opposé qui pourrait résulter de l'application de stratégie de quotas. Bien que cette dernière se veut être une solution « *équitable* » (Unesco, 2011)<sup>119</sup> pour les pays membres, elle n'en demeure pas moins un enjeu professionnel pour les recrutés. L'écrivain libanais Amin Maalouf a récusé le modèle de quotas imposé dans le système politique libanais, dans son roman *Les identités meurtrières* (1998). Pour lui, si, en apparence, ce système vise à proscrire le

---

<sup>119</sup>Unesco (2011). «Report By The Director General on The Situation Concerning The Geographical Distribution And Gender Balance Of The Staff of The Secretariat», [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002110/211058e.pdf> (Rapport consultée le 18 juin 2012)

conflit, il finit par devenir, en réalité, une politique de clivage culturel qui va à l'encontre de la diversité culturelle.

Expliquons. Chaque membre de l'Organisation présente une dynamique culturelle interne, que le procédé de quota réduit à une simple équation mathématique. Cette dernière ne rend ainsi pas compte de la réalité interne des pays membres que la formule ne reflète pas. Dans cette perspective, parmi la pluralité des appartenances auxquelles s'identifie un membre de l'Organisation, ce mécanisme privilégie uniquement l'appartenance géographique sur laquelle il s'établit. La diversité culturelle qui valorise, par définition, les appartenances multiples se retrouve, par conséquent, en collision avec le procédé de quota qualifié de menaçant par Amin Maalouf : « *Particulièrement dangereux pour la sauvegarde de la diversité culturelle* » (p. 170).

Les théoriciens en « *Cross-Cultural Studies* » partagent cet avis. Ils déclarent que les méthodes quantitatives utilisées par le management de l'Organisation pour rendre compte de la culture sont inadaptées à la réalité culturelle complexe. Ainsi, pour des auteurs comme Yeganeh et Su (2006), le discours organisationnel identifie la culture comme une donnée objective, qu'il évalue par le biais d'une formule mathématique, qui ignore d'autres paramètres de la culture, comme l'histoire. Ils soulignent : « *They try to reduce complex concepts such as culture to concrete indicators* » (p. 362). Les méthodes de mesure sont pour eux superficielles, car elles objectivent la culture.

Par ailleurs, lorsque l'Organisation adopte la méthode de quotas, elle génère une uniformité culturelle dans l'arène organisationnelle. En effet, établie sur le même modèle de calcul, cette approche demeure similaire au cours du temps et ne rend pas compte des transformations dont pourrait témoigner la culture d'un membre de l'Organisation.

Enfin, attardons-nous sur le cas des pays non et sous représentés. Ces derniers semblent bénéficier d'une attention particulière dans le processus de recrutement. Afin de maximiser la diversité de la représentativité des états dans le secrétariat de l'Organisation, le plan d'action (2010-2015) concernant « l'amélioration de la distribution géographique » a énoncé l'optimisation de la représentation de ces pays comme un objectif clé. Ainsi, nous pouvons lire que:

*Intensive, focused efforts will be made, through the implementation of the Action Plan on the Improvement of Geographical Distribution, in particular the specific measures for non- and under-represented Member States (Unesco, 2011: 11)*<sup>120</sup>

Certes l'Organisation doit refléter la diversité de ses États membres par le biais de la diversité de ses employés. Seulement, elle a aussi le mandat, tout aussi important, de faire appel aux meilleures compétences. Imaginons qu'un candidat issu des pays sous et non représentés soit recruté. Quel traitement réserverait-on alors au candidat choisi, une fois installé dans l'organisation ? La réponse oscille entre deux possibilités. Le premier veut qu'au moment où il sera appelé à remplir ses tâches professionnelles, le candidat bénéficie du même traitement favorable dont il a profité lors de son recrutement. La deuxième possibilité, dans le cas où le favoritisme s'arrête après l'étape de l'embauche, la recrue serait appelée à faire preuve de la même qualité d'expertise que ses collègues. C'est à ce niveau que survient le doute à propos de ses capacités, car le candidat a été recruté non pas pour son expertise, mais pour son appartenance nationale.

Nous convenons que nous posons ici une hypothèse, basée sur des suppositions, mais cela démontre que cette façon de faire risque, à tout le moins, de renforcer les barrières entre individus au lieu de les éradiquer.

---

<sup>120</sup> Ibid



Quoiqu'il en soit de cette possibilité, Amin Maalouf appelle, de toute façon, à outrepasser la pratique de la méthode de quota qui, selon lui, prône sur « *la place par l'appartenance* » (p. 172). Tributaire d'une seule caractéristique, ici vu en l'appartenance géographique, la pratique du recrutement dépendra toujours d'une seule option. Pour lui, cette méthode engendre l'exclusion plus qu'elle ne favorise l'inclusion des citoyens/employés. Elle risque d'établir des divisions entre les membres de l'organisation une fois qu'ils y sont entrés et dans le cadre de leurs interactions professionnelles.

### **I.1. L'expertise en transition**

Dernièrement, le discours de l'Organisation semble être plus conscient de l'importance de l'expertise telle qu'il apparaît dans la résolution 36 C « Statut et règlement du personnel » (2011)<sup>121</sup>. La nouveauté de ce rapport est soulignée dans la partie « exigences linguistiques ». On y réaffirme la condition de la pratique d'UNE des six langues de travail de l'Organisation et « *que la connaissance de l'autre langue était hautement souhaitable* » (p.5). Dans cette condition s'affirme la « *rationalisation de la procédure de recrutement* » (p.5). Elle se comprend dans la priorité accordée à l'expertise plutôt qu'au plurilinguisme. Car, étonnamment, le rapport rappelle que le fait de pratiquer deux langues constitue une barrière à l'expertise. Il énonce à ce propos : « *On a observé par le passé que le fait d'exiger une bonne connaissance des deux langues de travail réduisait parfois le vivier d'experts/candidats compétents* » (p. 5)

La nouveauté essentielle de ce document est le fait de décider d'équilibrer cette condition par la mise en place de différentes actions, comme « *l'apprentissage*

---

<sup>121</sup>Unesco (2011). « 36 C. Statut et règlement du personnel », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002120/212095f.pdf> (Page consultée le 03 septembre 2012).

*d'une deuxième langue dans un délai raisonnable* » (p.5). L'objectif étant de «favoriser la mobilité géographique » (p. 5).

Ce constat montre que même une Organisation internationale, qui traite des dossiers de la diversité culturelle se heurte au rapport complexe entre culture et expertise. Dans cette perspective, l'orientation de l'Organisation en faveur du professionnalisme est celle qui émerge. Elle est portée par la préférence de l'expertise au détriment de la langue et de la culture.

Nous avons commencé l'analyse des documents internes par la première étape du processus de l'introduction à l'Organisation, à savoir la procédure de recrutement. Dans ce qui va suivre, nous allons expliquer la manière dont s'établit la relation entre l'Organisation et la diversité culturelle à partir des droits et obligation des employés à partir du rapport « Statut et règlement du personnel ».

## **II. Les mots sur la diversité culturelle qui en disent long : « Statut et règlement du personnel » (2009)<sup>122</sup>**

Mobilisant des fonctionnaires culturellement et nationalement diversifiés, l'Organisation fait face à une réalité complexe. Par conséquent, elle est tenue de mettre en place un instrument administratif qui assure une équité entre ses employés internationaux tout en tenant compte de leur diversité (Weiss, 1982).

Ce texte administratif se présente dans le « Statut et règlement du personnel». Ce document établit les responsabilités et les obligations des employés envers

---

<sup>122</sup> Il convient de préciser que l'analyse réalisée dans ce chapitre se base sur le document qui date de 2009, fourni par l'intermédiaire de l'Organisation sujet d'étude. Il est aussi disponible en ligne : <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001197/119748f.pdf> (Rapport consulté le 12 juin 2012).

l'Organisation et vice-versa. En ré-examen<sup>123</sup>, il est soumis à la Conférence générale de l'Unesco qui approuve ou rejette les projets de modification<sup>124</sup>. Le rapport qui constitue l'objet de notre propos, date de 2009. Son objectif est le suivant :

*Le statut du personnel énonce les conditions fondamentales d'emploi ainsi que les droits, obligations et devoirs essentiels des membres du Secrétariat de l'UNESCO, tels qu'ils ont été fixés par la Conférence générale. (p. 6).*

Allard- Poesi, Drucker- Godard et Ehlinger (1990) mentionnent qu'en effectuant l'analyse qualitative du contenu des documents, outre l'analyse du concept même, la « valeur » d'un mot est aussi évaluée dans son absence, en lien avec le contexte dans lequel il surgit (p. 463). Dans ce qui suit, nous prenons en considération cette recommandation dans l'examen de certains concepts.

## **II.1. Race, sexe et genre**

L'article 4.3 du rapport aborde la condition de l'engagement de l'employé par l'Organisation en déclarant : «*Le choix de membres du personnel se fait sans distinction de race, de sexe ou de religion* » (p. 49). Cette disposition découle de la charte des Nations Unies, qui stipule à l'article 13 (b) l'obligation de : «*Faciliter pour tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion, la jouissance des droits de l'homme et des libertés fondamentales* » (p. 7).

Cette clause se situe dans le but de faire reculer les préjugés et de promouvoir l'équité dans le recrutement des futurs employés, en invitant l'Organisation à fermer les yeux sur la différence culturelle. Nkomo (1996) et Ely (1996)

---

<sup>123</sup> Bureau de l'information – 36E Session de la conférence générale. Dans le site : [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/GBS/36GC/pdfs/28-Oct\\_5th-ADM\\_Summary\\_FR.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/GBS/36GC/pdfs/28-Oct_5th-ADM_Summary_FR.pdf) (Page consultée le 3 septembre 2012).

<sup>124</sup> Selon les articles 12. 1 et 12.2 du « Statut et règlement du personnel ».

considèrent que la race et le genre sont souvent traités en lien avec la minorité : « *The tendency is to study experiences of oppression as if only Blacks have race and only women have gender* » (Nkomo, 1996 : 249). L'idée veut que nous ayons tous une race (la Race humaine) et un genre.

Ce que la citation ne dit pas, c'est comment elle compte atteindre l'équité de recrutement lorsqu'elle ferme les yeux sur les différences culturelles. Elle ne précise pas, non plus, pourquoi elle privilégie, dans son principe, de parler de race, de genre et de sexe alors que son discours s'est focalisé, au préalable, sur l'élément national, à partir de la méthode de quotas.

En rayant de sa formule certaines catégories en faveur d'autres, l'Organisation hiérarchise les différences. D'une part, elle maximise certaines différences qu'elle estime importantes, et qui ne doivent pas, par conséquent, être considérées dans la procédure de recrutement (comme la race, le sexe et le genre). D'autre part, elle considère, indirectement, qu'il y a des catégories moins importantes que l'organisation peut, probablement, envisager dans la procédure de recrutement (par exemple, la langue et la nationalité).

S'il est vrai que, comme nous pensons l'avoir montré, le discours organisationnel supprime sélectivement des parties de la diversité culturelle et en favorise d'autres. Il existerait toujours une minorité dans la diversité des employés, décidée par l'Organisation même. Ceci aura pour conséquence de créer instinctivement une barrière entre ses membres.

Seulement, l'Organisation a indirectement placé le focus sur ces trois catégories, en appuyant leurs traits. Ce qui pourrait laisser place à un « *Workplace bias* » involontaire (Bielby, 2008) indépendamment de l'intention d'objectivité sur laquelle table cette formule.

Par ailleurs, des chercheurs critiques qui s'intéressent à la diversité dans l'organisation (exemple, Nkomo, 1995 ; Nkomo et Stewart, 2002 ; Janssens et

Steyaert, 2008), ont montré que lorsque cette dernière ferme les yeux sur l'identité culturelle de l'employé, elle ignore du coup sa réalité subjective. L'expérience, la langue et l'ensemble des composantes culturelles qui constituent la spécificité de l'individu sont, par conséquent, vu comme une « menace » et non pas comme une « richesse » (Søderberg et Holden, 2002 : 105).

## **II.2. La diversité dans « le panorama professionnel »**

À l'Organisation, la diversité des postes est évidente. Toutefois, sur les sept catégories professionnelles existantes dans l'Organisation, une seule est concernée par le document « Statut et le règlement du personnel ». En effet, ce dernier ne concerne que les fonctionnaires permanents de l'Organisation. Une grande partie de ses employés sont ainsi exclus de ce rapport. Car nous pouvons lire que les droits et obligations formulés dans le rapport écartent les :

*Consultants, les surnuméraires, les titulaires de contrats d'honoraires, les personnes engagées spécialement pour des conférences ou des réunions, le personnel exerçant des fonctions auxiliaires à l'Économat de l'UNESCO, le personnel d'entretien des bureaux hors du Siège de l'Organisation, ainsi que la main-d'œuvre employée occasionnellement (p. 12-13).*

C'est ainsi que ce texte crée une division entre les employés. En effet, afin de répondre à un besoin d'interventions temporaires, plusieurs de ces catégories professionnelles font l'objet de contrats de courte durée. Elles sont les suivantes : les experts associés, les traducteurs indépendants, les assistants temporaires et les stagiaires. La durée de leurs contrats varie entre un mois et trois ans. Même s'il y a un besoin professionnel qui exige de faire appel à cette catégorie, il se dessine, sous la présence de ces professionnels, une pratique de catégorisation, entre le « eux » (les temporaires) et le « nous » (les permanents) qui crée de la discorde entre les membres de l'organisation. Le rapport d'éthique (2009) souligne clairement cet enjeu dans ce qui suit : « *Il semble que les employés temporaires*

*soient souvent victimes de tels comportements contraires à l'éthique. En de pareils cas, il leur est difficile de se défendre du fait de leur statut d'employés temporaires »* (p. 21). Nous analyserons les rapports d'éthique plus en détail un peu plus loin dans ce chapitre.

Dans cette perspective, il est pertinent d'indiquer que les « contractuels » sont portés par un intérêt récent tel que mentionné dans le document « Point 11.1 de l'ordre du jour provisoire Statut et règlement du personnel »<sup>125</sup>. Dans ce dernier, l'expertise est celle favorisée et il y mentionne l'importance de l'égalité de représentation des sexes dans les différents bureaux. Il souligne :

*Procédures de recrutement rationalisées : pour veiller à ce que la norme la plus élevée d'efficacité, de compétence et d'intégrité soit le principal critère de recrutement du personnel EP [engagement à titre projet], les secteurs, les bureaux/offices et les unités hors Siège seront priés de respecter en outre le principe de la répartition géographique ainsi que l'égalité entre les sexes lors de la sélection du personnel EP lorsque des candidats venant de différentes régions géographiques auront le même niveau de compétence* (p. 3-4).

Autre fait à mentionner, le critère de la répartition géographique est maintenant appelé à être respecté dans le recrutement des employés temporaires. L'enjeu est d'instaurer de l'équité et un sentiment d'appartenance par les fonctionnaires de l'Organisation. Le recrutement par quotas est ainsi relativisé et la compétence professionnelle est mise de l'avant.

Les employés concernés par le « Statut et règlement du personnel », verront leurs droits et obligations déterminés dans un nombre élevé de clauses établis dans les thèmes suivants : le statut de l'employé, les heures de travail, les congés, le classement des postes et le salaire, la promotion et transfert des fonctionnaires, les dépenses de voyage, les relations de travail, les divers modes de retrait de

---

<sup>125</sup> Dans le site : <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002120/212095f.pdf> (page consultée le 03 septembre 2012).

l'organisation et les indemnités, les mesures disciplinaires, la contestation et des généralités. Comme nous le constatons, les enjeux de la diversité culturelle n'ont pas de place dans les grands thèmes de ce document.

Comme nous le disions, l'Organisation englobe une communauté de professionnels très diversifiée avec des expertises élargies réparties selon un modèle de « *classification des postes* ». Chaque classe de ce « *panorama* »<sup>126</sup> professionnel est elle-même soumise à un sous-grade, répartie entre des postes de la catégorie de services généraux (G) et ceux au caractère professionnel (P) et la direction (D). Le document « Statut et règlement du personnel » ne décrit pas les postes de ces différentes catégories. Nous avons fait appel à la rubrique les « conditions de recrutement » pour voir si la notion de la « diversité culturelle » s'intègre dans les conditions d'embauche retenues par l'Organisation. Dans ce qui suit, nous résumerons certains traits de ces catégories professionnelles en faisant le lien avec la manière dont la diversité culturelle est exprimée<sup>127</sup>.

L'analyse des textes présentant les conditions de recrutement suggère que la réalité de la diversité culturelle est représentée de façon fort limitée. Elle est ainsi relativisée dans certaines catégories dans lesquelles on évoque la diversité d'une manière sommaire. Par exemple, dans la catégorie des « fonctionnaires permanents », il y est mentionné que : « *L'ouverture d'esprit aux multiples facettes d'un monde pluriculturel et le sens du service public international sont indispensables* ». Ce que présente cet énoncé n'est pas clair. Il est possible de penser qu'il y est question d'interaction avec la diversité culturelle ; seulement cette ouverture dont il est question reste à déterminer.

---

<sup>126</sup>Dans le site :

[http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL\\_ID=11762&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL_ID=11762&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (Page consultée le 05 septembre 2012).

<sup>127</sup> Afin de mieux discuter de la répartition et de la nature des postes offerts par l'Organisation, nous nous sommes appuyés sur la rubrique « recrutement » telle qu'affichée dans le site :

[http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL\\_ID=11707&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL_ID=11707&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (Page consultée le 05 septembre 2012).

Pour leur part, les traducteurs et interprètes se voient qualifiés de « *pivots de l'harmonie multiculturelle* »<sup>128</sup>. Ce qui surprend dans cet énoncé, c'est le rôle majeur qu'accorde l'Organisation aux traducteurs en les désignant comme les acteurs principaux à qui il revient d'instaurer la symbiose culturelle. Selon cet intitulé, les interprètes sont plus importants que les professionnels. Si on exige de ces derniers des qualités d'ouverture aux cultures des membres de l'organisation, les traducteurs assurent naturellement l'interaction culturelle par l'entremise de leur travail de traduction. Ceci est souligné dans le paragraphe qui stipule que leur mission consiste à « *assurer la communication entre les représentants gouvernementaux* ». L'interaction, comme condition de l'épanouissement de la diversité culturelle<sup>129</sup> se voit finalement prendre de l'importance, seulement en lien avec les états membres. Dans d'autres termes, elle devient essentielle d'une perspective externe, alors que l'importance de la diversité des employés est minimisée à l'interne.

Pourtant, les traducteurs ne peuvent assurer cette proximité culturelle. En effet, la traduction ne signifie pas une connaissance intime de la culture de la langue qu'on traduit (Schaffer et Riordan, 2003 ; Harzing, 2005). D'où la limite de la fonction des traducteurs dans l'achèvement de « harmonie » culturelle en tant que leur métier établit un lien partiel avec la culture de la langue traduite.

Pour sa part, le poste de personnel de service donne l'impression de publiciser l'environnement de travail de l'Organisation, en affirmant : « *Vous vous intégrez toutefois avec succès à l'environnement international de l'organisation en cultivant le multilinguisme et le respect pour les différences culturelles* »<sup>130</sup>. Dans

---

<sup>128</sup>[http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL\\_ID=11709&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL_ID=11709&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (Page consultée le 06 septembre 2012).

<sup>129</sup> Voir chapitre (IV) sur l'évolution de la notion de la diversité culturelle dans le discours formel externe de l'organisation.

<sup>130</sup>Dans le site :

[http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL\\_ID=11713&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL_ID=11713&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (Page consultée le 06 septembre 2012).



cette perspective, l'organisation garantit l'intégration du personnel de service dans cet environnement, par l'entremise de la langue et le « *respect* » de l'altérité.

Ces exemples confirment que la diversité culturelle constitue ici un argument supplémentaire pour accroître le recrutement des fonctionnaires. Elle ne fait pas partie des priorités de l'Organisation, l'orientation de cette dernière étant de plus en plus économique.

### **II.3. « *Il ne peut être reconnu qu'une seule nationalité* »**

«*Les membres du Secrétariat sont des fonctionnaires internationaux* » (p. 15), énonce ainsi le premier article du chapitre « Devoirs, obligations et privilèges », dans le même rapport. A première vue, l'Organisation semble dénationaliser ses employés (Gaudemet, 1954). En effet, le texte du rapport instaure une identité professionnelle universelle à ses employés. Toutefois, leur statut international n'est pas aussi intraitable, comme nous les verrons.

L'engagement de l'employé dans l'Organisation débute par une déclaration « solennelle », dans laquelle il confirme son affranchissement national « ... *ayant exclusivement en vue les intérêts de l'Organisation, sans solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou autre autorité extérieure à l'Organisation* » (P. 16). Voué au service d'une communauté internationale, l'employé ne répond plus à des impératifs émanant d'autres pays, particulièrement le sien. En effet, cette allégeance précise que les activités du fonctionnaire international échappent aux lois juridiques de son pays pour n'avoir effet qu'à l'intérieur de l'organisation pour laquelle il œuvre.

Courrier (2005) clarifie le rôle de cette disposition. Il déclare que l'indépendance du fonctionnaire international par rapport à son pays d'appartenance répond à deux objectifs. D'abord, un objectif éthique qui exige l'impartialité des opinions. Il

propose : «*La loyauté de l'employé à l'égard de l'organisation, et de l'universalité et de la neutralité de l'action du secrétariat* » (p. 44). Ensuite, politique. En effet, toute action qui traduit une affiliation quelconque à l'administration de son pays constitue dès lors une : «*Approche bilatérale au sein du système multilatéral* » (p. 44).

Dans cette perspective, l'Organisation croit nécessaire de clarifier une ambiguïté par rapport au statut universel de ses employés. Elle énonce qu'il ne s'agit pas pour l'employé de s'affranchir de ses sentiments, mais de les rationaliser dans le cadre du permis :

*Ils n'ont pas à renoncer à leurs sentiments nationaux, ou à leurs convictions politiques ou religieuses, mais ils doivent, à tout moment, observer la réserve et le tact dont leur situation internationale leur fait devoir (p.15).*

Sans que l'Organisation soit totalement opposée aux attachements nationaux, les sentiments patriotiques sont tolérés tant qu'ils ne franchissent pas la barrière de l'expression affective. Les expressions culturelles sont ainsi de l'ordre du privé et l'Organisation instaure la séparation entre le privé et le publique.

Donc, l'Organisation proscrit à l'employé l'expression de ses tendances religieuses ou/et politiques. Dans cette même lignée, elle énonce aussi qu'elle tient compte des appartenances nationales ou religieuses :

*Tout membre du personnel a droit en outre à un jour de congé officiel par an afin d'observer la fête nationale de son pays d'origine ou une fête de sa croyance (p. 18)*

Nous observons ainsi une autre limite à l'universalité imposée aux employés, dans la reconnaissance indirecte de leurs appartenances culturelles à travers les congés de fêtes culturels. On retombe dans le même paradoxe qui ne cesse d'émerger sur les enjeux de la diversité culturelle : Comment harmoniser les relations professionnelles en considérant (ou pas) les spécificités culturelles des membres de l'Organisation. C'est face à cette tension que timidement, l'Organisation

reconnaît l'identité culturelle des fonctionnaires. En dépit de certaines clauses très pointues sur le statut international des employés, notre lecture montre que l'employé est soumis à une identité et une appartenance réglementées en vertu de la politique interne de l'Organisation.

Ce principe se confirme dans la clause 103.8 qui relativise la question des nationalités multiples que pourrait détenir un employé. En effet, cette disposition stipule qu'elle ne reconnaît qu'une seule appartenance nationale à l'employé : « *Aux fins d'application du Statut et Règlement du personnel, il ne peut être reconnu aux membres du personnel qu'une seule nationalité* » (p.28). De même, ce même acte fait usage des terminologies suivantes : « nationalité » et « domicile /foyer ». Selon les termes de cette affirmation, l'identité culturelle de l'employé relève forcément d'une nationalité et d'un lieu de résidence. L'appartenance est celle qui définit l'identité culturelle de l'employé. Face au dilemme de la pluralité des appartenances, l'Organisation tranche pour l'affiliation unique, qui sera officiellement reconnue. Ce que l'Organisation semble avoir oublié est qu'il y a un rapport particulier qui se construit entre l'individu et les nations auxquelles il appartient lorsqu'il détient plusieurs nationalités. Ce lien renvoie à une expérience affective et effective vécue par l'individu qui l'engagera à vie. Ce lien de proximité est pulvérisé par cette disposition qui impose de fragmenter ces relations construites dans d'autres nations et avec leurs cultures. Cette condition vient non seulement contredire le principe du statut international de l'Organisation et de ses fonctionnaires, tel que vu plus haut, mais aussi qu'elle impose, en même temps, de renoncer à un lien d'attache fort. Dégager l'employé de ses diverses appartenances, avec toute la complexité et la richesse qu'elles lui apportent, implique que la diversité culturelle pour l'Organisation reste confinée dans une perspective territoriale qui limite l'expérience subjective et sociale de l'employé. La diversité culturelle qui prend son sens dans le pluralisme identitaire et culturel, se trouve être ainsi pratiquée en opposition avec ses principes. Dans cette perspective, le discours interne de l'Organisation persiste à reproduire les différenciations et à limiter l'expression de la diversité culturelle. Cette idée entre en résonance avec les approches organisationnelles critiques (exemple, Litvin,

1997) qui considèrent que le discours organisationnel construit une diversité culturelle statique en persistant à la comprimer dans une appartenance nationale. Et comme le constate Gaudemet (1959) : « *Jusqu'ici la « citoyenneté du monde » n'est qu'une généreuse utopie* » (p. 5)

Au-delà de son impact affectif, la prédilection du discours organisationnel pour l'appartenance nationale a aussi modelé l'usage courant des employés. Comme l'indique Phillip Rousseau (2011) dans son étude anthropologique effectuée dans l'organisation mère, les divers délégués s'autoproclament par leur appartenance nationale lors de leurs interactions quotidiennes. Ils s'identifient par conséquent par leur nationalité. Il souligne à ce propos :

*C'est ainsi [Français] que l'on désigne habituellement les délégués de tel ou tel pays, non pas, la « délégation française dit », mais bien « les Français disent » et ainsi de suite* (p. 37. Note de bas de page).

De toute évidence, le discours organisationnel « *substitue* » la culture à la nationalité (Sackmann et Phillips, 2004 : 384), d'une manière qui se décline jusque dans les rapports informels des membres de l'Organisation. En limitant l'appartenance à la catégorie de la nationalité, le discours organisationnel favorise par conséquent une identité objective qui s'établit en contradiction avec le principe même de la diversité culturelle. En effet, cette dernière repose, par définition, sur la reconnaissance des variations (différences) internes dans une même identité et culture et l'interaction entre elles. Dietz (2007) énonce à ce propos :

*The necessity of identifying yourself along a set of officially recognized diversity categories has indirectly, but often intentionally promoted an essentialist identity discourse, which homogenizes group members and thus contradicts the very basic assumptions of diversity. (p. 13)*

La même année, 2009, date à laquelle le rapport sur le « statut et règlement du personnel » a été publié, l'Organisation a mis en place un bureau de l'éthique qui a produit deux rapports en deux ans. C'est, pour nous, un processus inédit en tant que ces documents constituent les premiers textes organisationnels qui abordent aussi ouvertement des enjeux en lien avec la diversité culturelle. Dans ce qui va suivre, nous allons explorer ces rapports, en portant une attention particulière à la manière dont la diversité culturelle prend sa signification.

### **III. Les deux rapports annuels d'éthique**

Créé le 9 octobre 2009, le bureau de l'éthique de l'Organisation a pour mission prioritaire de conseiller et de rationaliser des comportements qu'il considère « *divergents* » (p.6). Parmi les principes qui guident son action, le « Respect de la diversité » s'établit comme troisième précepte fondamental pour l'Organisation. Il s'agit d'une des rares formulations qui fait clairement apparaître la diversité en lien avec l'environnement interne de l'organisation. Examinons, en nous appuyant sur les deux rapports, le lien entre l'éthique et la diversité culturelle.

#### **III.1. Le rapport annuel d'éthique (2009-2010)** <sup>131</sup>

Dès l'introduction du rapport, la directrice générale énonce l'importance de la diversité pour l'organisation en soulignant que l'Organisation est : « *Fière de la diversité de son effectif, et de la variété des origines, des cultures et des expériences qu'elle apporte* »<sup>132</sup> (p. 4).

---

<sup>131</sup> « Rapport annuel d'éthique. Octobre 2009- Décembre 2010 », [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/ethics-office> (Page consultée le 10 septembre 2012).

<sup>132</sup> Bureau de l'éthique. « Principes fondamentaux », [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/ethics-office/core-principles/> (Page consultée le 12 septembre 2012).

L'implication personnelle de la direction pourrait signifier une participation active pour l'amélioration de l'environnement interne de l'organisation : « *Il incombe à chacun d'entre nous de faire preuve d'intégrité, de professionnalisme et de respecter la diversité dans chacune de nos actions* » (p. 4). Précisons à ce propos, qu'il s'agit de « diversité » dont discute la directrice générale et non pas de « diversité culturelle ». Ceci met en perspective le discours managérial qui restreint la diversité culturelle à la différence.

Le même intérêt officiel revient dans les propos de Jean-Paul Proulx, ancien conseiller pour l'éthique de l'Organisation, à l'introduction de ce même rapport. Ce dernier précise que c'est la diversité des fonctionnaires qui a justifié la mise en place du rapport de l'éthique. Il souligne à ce propos :

*Dès le premier jour de mon arrivé au siège en août 2009 pour assumer mes fonctions en tant que Conseiller pour l'éthique, la diversité que représente le personnel m'a inspiré ainsi que leur volonté de faire de l'UNESCO un modèle en matière éthique parmi les organisations internationales* (p. 5).

L'entrée en scène de ce document montre qu'il a fallu attendre soixante-quatre ans pour amorcer une prise de conscience des enjeux de la diversité dans l'Organisation, alors qu'elle constitue son moteur et sa matrice de travail. Nous nous interrogeons, par conséquent, sur les raisons de cette omission des politiques internes de l'Unesco qui a perduré toutes ces années.

Si nous nous référons aussi bien au discours de la Directrice qu'à celui du conseiller, nous pourrions annoncer que l'Organisation reconnaît, maintenant, pleinement sa diversité. Seulement, si cette dernière a été posée de façon régulière dans l'introduction du rapport, elle demeure sous entendue dans le corps du texte à travers quelques enjeux qui sont en lien avec la diversité culturelle. Parmi ces éléments sous-jacents nous soulevons :

D'abord, l'Organisation est réactive face à certains problèmes organisationnels, comme le harcèlement. À cet effet, elle a mis en place une « politique de lutte contre le harcèlement (moral et sexuel) » établie en 2010.

Ensuite, le rapport de l'éthique mentionne que sur l'ensemble des 178 cas reçus, 4 demandes sont associées à la discrimination et 48 autres au harcèlement. Seulement, le document ne spécifie pas les sources de la discrimination. Rappelons qu'elle avait identifié l'identité culturelle de ses employés dans la race, le genre et l'ethnie. Compte tenu de la finalité des sessions de formation que l'organisation met en place afin de prévenir des actions contraires à l'éthique, nous posons l'interrogation suivante : ces catégories constituent-elles la source principale de la discrimination ou bien existe-t-il d'autres paramètres de différences qui ont donné lieu à de la discrimination et que l'Organisation va traiter dans ses sessions de formation (Dietz, 2007) ? Dans cette perspective, il convient de mentionner que le rapport d'éthique énonce que les femmes déposent nettement plus de demandes que les hommes. Par ailleurs, le secteur administratif ainsi que les bureaux hors sièges constituent les endroits d'où émanent le plus grand nombre de plaintes. À partir de ces données, les enjeux issus de la diversité culturelle dans l'Organisation nous paraissent bien réels.

Enfin, le rapport souligne le nombre élevé des demandes provenant des employés temporaires. Étant privés de protection officielle compte tenu de leur statut provisoire, ces employés demeurent vulnérables aux abus de pouvoir ou à l'harcèlement (p. 19).

Le conseiller pour l'éthique explique que la mission du bureau est de l'ordre de la prévention à un comportement « *non éthique* » (p.6). Ce dernier peut se présenter en des enjeux comme la discrimination et le harcèlement moral (p.7). Comme nous pourrions le déduire, la diversité n'est pas abordée en termes d'inclusion ; elle est, plutôt, traitée comme un frein/barrière à l'harmonie du personnel, d'où la nécessité mettre en place des pratiques de « *prévention* » pour contrer ses éventuels effets (négatifs) dans le milieu de travail. C'est pourquoi le bureau de l'éthique table sur les sessions de formations dans le but d'anticiper tout acte

divergent avant qu'il ne survienne. La réalisation de cet objectif implique de mettre sur pied d'égalité la direction ainsi que le personnel unesquien dans une pratique équitable des codes d'éthiques, sans considération du grade hiérarchique.

Ce qui mérite d'être soulevé est que les actions énoncées dans le rapport auraient pu être transposées sur n'importe quelle autre organisation « ordinaire ». Ce qui s'établit en paradoxe avec le discours d'introduction de la Directrice générale qui s'est concentrée sur l'environnement particulier de l'Organisation, et sur la diversité de ses fonctionnaires.

Au final, nous soulevons que quantitativement, le concept « diversité » n'a été énoncé que cinq fois dans l'ensemble du rapport : trois fois dans le discours de la directrice générale et deux fois dans celui du conseiller de l'éthique. Par conséquent, leur formulation se limite à l'introduction du document.

### **III.2. Le rapport annuel d'éthique (2011)<sup>133</sup>**

Nous allons effectuer, dans ce qui suit, une description de ce rapport, rédigé uniquement en anglais, en le comparant avec celui qui a précédé.

D'abord, soulignons que bien que le rapport poursuive l'usage de la notion de « diversité » à l'instar du rapport précédent (et non pas de diversité culturelle) cette notion est définie d'une manière distincte. En effet, si dans le rapport précédent, elle était définie en lien avec l'environnement interne de l'Organisation qu'elle mobilise d'une perspective « micro », dans ce dernier rapport de l'éthique, la diversité est énoncée d'une perspective macro dans laquelle elle est définie comme suit : « *People from varied backgrounds, cultures and experiences* » (p. 7). Malgré cette transition et, malgré l'introduction du terme « culture » qui laisse entendre que l'Organisation reconnaît la diversité culturelle de ses membres, cette

---

<sup>133</sup> « Rapport annuel d'éthique 2011 », [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ETHICS/images/Ethics%20Office%20Annual%20Report%202011.pdf> (Page consultée le 12 septembre 2012)



nouvelle définition est dépouillée de l'interaction et de l'inclusion qui ont déterminé la diversité culturelle dans le discours externe de l'Organisation.

Qu'est-ce qui distingue ce rapport de celui précédent ?

D'abord, le nombre de demandes formulées par les femmes domine encore. Ensuite, les demandes qui concernent l'harcèlement moral et sexuel, de même que les relations interpersonnelles ont augmenté comparativement à l'année précédente.

Enfin, quantitativement, la notion de « diversité » a été citée trois fois dans le corps du rapport, d'une manière très secondaire.

### **Récapitulation et conclusion : Les trois paradoxes autour de la diversité culturelle**

L'objectif de ce chapitre était d'examiner la manière dont s'exprime la relation de l'Organisation avec la diversité culturelle dans ses documents internes. Ce qui a retenu notre attention tout au long de cette analyse du contenu des documents organisationnels, est la présence d'un certain nombre de paradoxes. D'une part avec son discours officiel externe, que nous avons analysé précédemment et d'autre part avec ce qu'elle énonce à l'interne. Ces contradictions sont les suivantes :

- **Paradoxe 1 : Organisation internationale, qui mise sur le national**

Le grand paradoxe dans une Organisation dont le fonctionnement dépend de la diversité de ses fonctionnaires et qui œuvre pour la protection de la diversité culturelle dans son discours externe est qu'elle mise dans son discours interne, sur la diversité géographique/nationale dans la procédure de recrutement. Dans cette

perspective, l'Organisation semble s'engager dans une voie éloignée de ce qu'elle a émis dans son discours officiel vu dans le chapitre précédent. Elle est prisonnière de ses propos.

Dans cette perspective, il nous semble que l'Organisation, à travers ses politiques, se conduit comme toute autre entreprise traditionnelle à qui les recherches critiques ont reproché le caractère objectif et essentialiste attribué à la culture et à l'identité. Les documents internes admettent les diverses dimensions (sexe, race, genre et l'appartenance) mais en les proscrivant. L'orientation des politiques internes en matière de diversité culturelle peut être expliquée dans les propos de Semprini (1997). Ce dernier, situe cette méconnaissance dans le débat épistémologique entre « la philosophie libérale » et « la théorie intersubjective de l'individu » (p.74). Il souligne à ce propos :

*Tout ce qui représente un obstacle à la réalisation de cet être abstrait (Liens, contexte, affectivité) est considéré comme une entrave ou un résidu (p. 74).*

- **Paradoxe 2 : Diversité culturelle entre discours et réalité.**

L'employé qui se présente à l'Organisation est doté d'une race, d'un sexe et d'une religion. Seulement, cette dernière choisit de faire abstraction de son identité culturelle au moment du recrutement.

Par ailleurs, le discours organisationnel interdit l'expression des valeurs, des expressions religieuses et des tendances politiques. Il favorise, par conséquent, une diversité a-politique et a-religieuse, en synchronisation avec son statut d'organisation internationale. Seulement, l'approche objective sur laquelle table le discours organisationnel est confrontée à une réalité organisationnelle différente de ce qu'elle énonce dans son discours interne. En effet, les rapports d'éthique évoquent clairement des enjeux sérieux issus de l'interaction avec la diversité, comme la « discrimination ». Ces documents appellent, par conséquent, à la

« transparence », la « tolérance » et mentionnent que l'organisation doit mettre en place des pratiques de gestion nécessaires à la mise en place d'un « *environnement de travail favorable* » (p.16). Cet énoncé confronte le refus persistant de l'Organisation de reconnaître une identité culturelle à ses membres. Continuant à véhiculer des valeurs occidentales qui tablent sur l'indifférence de l'identité culturelle et le détachement de son contexte d'appartenance et de sa culture (Semprini, 1997 ; Söderberg et Holden, 2002 ; Sackmann et Phillips, 2004), une fois qu'elle se mêle concrètement à la réalité de ses employés comme elle l'a fait dans ses rapports d'éthique, elle se heurte à une réalité différente de ce qui se reflète dans ses politiques internes.

- **Paradoxe 3 : la diversité culturelle appréciée au niveau du discours de la Haute direction de l'organisation mère mais dissoute dans la pratique**

Le manque d'attention accordé à la diversité culturelle semble quelque peu s'atténuer lorsque nous aboutissons aux Rapports d'éthique de l'Organisation. Seulement, le corps du texte de ces rapports est décevant lorsque nous le comparons au discours officiel valorisant la diversité, émis par la Directrice générale à l'introduction des rapports. En effet, si le discours de la directrice a évoqué la diversité des employés en termes d'appréciation et de richesse, le corps des textes des rapports a vu en cette diversité un problème qu'il propose de gérer. Il s'agit par conséquent d'un décalage, entre deux conceptions divergentes sur la diversité culturelle.

## **Chapitre VII**

### **Les acteurs de la diversité culturelle se racontent**

#### **Niveau 3 (a). Individuel**

Cette dernière étape de l'analyse « multi-niveaux » (Sackmann et Phillips, 2004) vise à scruter la réalité de la pratique de la diversité culturelle. Elle s'étend sur deux parties. La première puisera dans le témoignage de certains acteurs de la diversité culturelle avec qui nous nous sommes entretenus. La deuxième partie analysera les entrevues et saisira la réalité de la pratique de la diversité culturelle dans l'Organisation.

Dans ce chapitre, nous allons laisser la place à la voix des répondants (employés et gestionnaires) qui vont raconter leurs histoires et partager leurs réflexions à propos de la diversité culturelle (Søderberg et Holden, 2002 ; Romani et al., 2011). En outre, nous allons saisir le regard qu'ils portent sur les pratiques de management. Ces points de vue nous permettront, par la suite, d'évaluer l'orientation globale de l'Organisation en matière de pratique de la diversité culturelle.

Telle que mentionné plus haut dans la thèse, nous avons effectué des entrevues avec des répondants aux origines diverses. Nous allons saisir cette diversité à travers la/les langue(s) pratiquées par chaque répondant. Cette décision témoigne de notre position qui se veut être à l'encontre de la perception de l'origine nationale comme identifiant de la diversité culturelle. La langue, en revanche, met l'accent sur les spécificités culturelles de l'individu. Plus fondamentalement, elle saura nous éclairer sur la diversité des liens et des attaches qui peuvent associer l'individu à plusieurs cultures à la fois (Harzing, 2005). Dans cette perspective, il importe de préciser que nous discutons de maîtrise « culturelle » à travers l'usage

de la langue et non pas de la simple habilité « linguistique » en guise d'interaction sociale ou professionnelle (Jonsen et al., 2011).

Soulignons que les entrevues ont considéré des participants appartenant à différentes positions hiérarchiques au sein de l'Organisation et œuvrant dans des départements distincts. Cette diversité professionnelle illustre celle des points de vue que nous avons mobilisée pour comprendre la pratique de la diversité culturelle à l'interne.

Comme les expériences et les perceptions sont uniques pour chaque participant, nous allons relater leur histoire individuellement. Deux avantages militent pour cette façon de faire. Le premier veut aider le lecteur à découvrir les différentes perceptions qui se dégagent des narrations. Le deuxième, se veut une manière de mettre le doigt sur les paradoxes qui peuvent surgir dans le discours d'une même personne.

Les extraits que nous allons partager sont ceux que nous considérons les plus utiles et intéressants pour saisir le point de vue des répondants. Comme dans l'ensemble de la thèse nous allons utiliser le masculin pour tous les répondants afin de protéger leurs identités. Nous sommes conscients que nous masquons une importante partie de leurs identités culturelles. Seulement cette dernière n'est pas mise en valeur dans leurs histoires. Par ailleurs, le nombre restreint des participants ainsi que les liens de confidentialité qui nous lient à l'Organisation nous exhortent à protéger cet aspect de leur identité.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les répondants par ordre hiérarchique. Nous allons entraîner le lecteur vers le lieu du déroulement de l'entrevue et indirectement, nous allons lui faire revivre la rencontre avec les répondants. Cette manière de faire, lui permettra de suivre l'analyse que nous présenterons dans le chapitre qui suivra.

## **I. La voix des gestionnaires**

Nous allons mettre en perspective la voix des gestionnaires à travers des entrevues effectuées avec trois membres de l'équipe de direction ; la haute direction et deux gestionnaires de deux différents départements. Les trois gestionnaires ont en commun le fait qu'ils ont vécu des expériences professionnelles internationales avant d'intégrer l'Organisation. Ce que nous avons constaté lors des rencontres est que, afin de nous expliquer la diversité culturelle, les gestionnaires l'abordent à travers un prisme externe (Asie, Amérique du Sud, Afrique). Les rencontres avec le management étaient ainsi caractérisées par un mouvement de « push and pull ». À chaque fois que nous voulions ramener la discussion sur l'interne de l'Organisation, les répondants poussaient le sujet vers l'extérieur du contexte organisationnel.

### **I.1. La haute direction, une large expérience internationale**

Le Gestionnaire principal possède une riche connaissance de la diversité culturelle grâce à son expérience internationale. Il a travaillé sur plusieurs continents. Parlant quatre langues, le gestionnaire estime que les langues servent à instaurer une meilleure interaction avec l'autre. Pour lui, elles constituent : *« Une façon de s'ouvrir et c'est une expérience d'humilité »*. Professionnellement, elles représentent un atout pour les fonctionnaires internationaux : *« Tu as un certain avantage et tu te positionne dans une situation où tu t'entends mieux avec les gens avec qui tu travailles »*.

Ce répondant nous a accordé la toute première entrevue. Elle s'est effectuée en français dans son bureau et a duré une heure et demie de temps. Elle a été enregistrée et retranscrite intégralement par la suite. Voici un extrait de la rencontre.

*Je viens d'une culture qui cherche le consensus. Le [pays duquel il vient] sont des sociétés féministes. En France, je vois qu'on cherche le conflit (...) En réalité chercher le « consensus » m'a toujours facilité les choses. Je n'ai jamais eu des problèmes pour que je dise que culturellement ça ne va pas (...) En réalité, nous sommes tous dans le même bateau et il faut trouver les meilleures façons pour avancer (...) Mais là, nous sommes dispersés et malgré la petite taille de l'[Organisation], nous avons 35 nationalités à peu près et je ne compte pas toutes les doubles nationalités.*

Discutant de la gestion de la diversité culturelle, le répondant a précisé :

*Il y a une identité, mais elle n'est pas exprimée ici. (...) Et par conséquent, moi je trouve la gestion de tous ces employés plutôt facile (...) Nous sommes tous humains et ce qui est important c'est de voir l'autre personne comme un être humain et le respecter dans son humanité.*

Partageant son avis sur les politiques organisationnelles, le gestionnaire principal a dit :

*Si on y met l'accent [sur l'identité], cela veut dire que les choses peuvent aller de l'autre côté. Il faut être conscient des dimensions concrètes. Il ne faut pas spécifier par la race, le genre, etc, car spécifier trop, je ne sais pas si c'est le chemin correcte. Mais ce qui est important c'est de savoir qu'il y a une dimension culturelle qui influence parfois fortement le comportement des gens et leur action.*

Concernant les problèmes rencontrés lors de l'exercice de sa fonction de manager, le répondant a invoqué l'inexistence de difficultés due à la culture internationale qui prime dans ce type d'organisations. En effet, malgré la présence de multiples nationalités, la neutralité identitaire des employés se fait ressentir dans les propos du gestionnaire. Par ailleurs, en réponse à la question sur « le temps et l'énergie consacrés à la gestion de la diversité culturelle », il avoue ne pas y dédier beaucoup d'efforts. Faisant un lien avec son identité culturelle, il affirme qu'il préfère temporiser les conflits afin de créer un environnement propice au travail. La vision du répondant en est donc une qui favorise un traitement basé sur l'égalité et le respect de l'altérité.

## I.2. Gestionnaire 2, expert développement des données<sup>134</sup>

L'entrevue avec ce gestionnaire de langue maternelle anglaise, s'est déroulée intégralement en anglais, à l'exception de quelques phrases. Elle a duré 53 minutes et s'est effectuée dans son bureau. L'entrevue a principalement porté sur la tolérance linguistique envers les employés qui ne parlent pas la langue anglaise. Voici un extrait.

*People work in the International Organizations for different reasons. Among them, missions objectives; save the World, improve the life of everybody as disadvantaged people (...). There is also the financial and tax benefits. But if people are taking advantages only of these benefits, they won't be happy for long. I think the interesting part is the prestige of working for an International Organization. But we have to know that in many OECD (Organisation de Coopération et de Développement Économique) countries, if you say the Unesco it is not well recognized. Instead, in the developing countries, there, the name of Unesco is many stronger, it has a recognition factor. It depends of people where they come from and their backgrounds.*

En réponse à la question sur le temps et l'énergie alloués à la gestion des membres de la diversité culturelle, le répondant a souligné :

*It depends (...) from a management point of view, to run the organisation, the tasks can cause complexities. Part of our site you have is to be more sensitive to the culture, interacting, seeking for feed-back, collaborating. But at the end, it makes us stronger. You have to be more conscious when you make communication and you have to be more precise (...) People find ways to communicate. You don't have to be perfect (...) When you do some team building exercise, for some cultures, it is very difficult to sollicitate feed-back from some people, because of their culture.*

Pour ce qui est de la question sur les politiques organisationnelles concernant la diversité culturelle, le répondant a dit : *It helps people to know the acceptable and not acceptable behaviour in the Organisation, so I think it is important.*

---

<sup>134</sup> Nous soulignons que nous n'avons pas adopté le vocabulaire de l'Organisation concernant les fonctions des répondants, pour des raisons de confidentialité.



Pour ce gestionnaire la diversité culturelle ne constitue pas un frein. Plutôt, elle renforce la dynamique professionnelle ; « *Make us stronger* ». Seulement, pour lui, il y a des difficultés dont il faut être conscient pour bien gérer les membres de la diversité culturelle. Parmi elles, il mentionne, la langue. En outre, la diversité culturelle exhorte à faire preuve de sensibilité culturelle et d'être plus conscient des différences culturelles, comme dans l'animation des réunions.

### **I.3. Gestionnaire 3, psychologue, conseiller**

C'est une entrevue par téléphone que nous avons réalisée avec ce gestionnaire. Européen, le répondant a vécu plusieurs années en Afrique du nord avant de faire partie de l'Organisation. Parlant quatre langues, l'entrevue a duré plus qu'une heure, réalisée en anglais et en français, dont voici un extrait.

*Diversity is an obligation in the sense of recruitment. The difficulty in hiring is to find somebody who has strong professional qualifications, having experience for Africa, for instance and corresponding to the sense of balance. I think the last thing is who fit the job. We account of culture, origin and background too. We may find someone who has strong qualifications and suitable for the position (...) I like culture language. For me, the World can mean differently, to understand the way people operate and the real meaning of the World, it means different mentalities.*

Concernant la question sur le temps et l'énergie alloués à la gestion de la diversité culturelle, le gestionnaire a précisé :

*On ne peut pas être quelqu'un qui n'est pas. Je suis ouvert dans ma façon de gérer. Elle laisse voir que je ne suis pas quelqu'un qui se fâche (...) Il faut être ouvert. Il faut être conscient des différences culturelles et, en termes de gestion, les traiter comme des individus (...) Je ne suis pas quelqu'un qui voit les conflits, Il faut trouver le moyen de travailler avec tout le monde (...) C'est mieux de ne pas rester dans les préjugés culturel, sinon on peut tomber dans le racisme.*

Le gestionnaire a dit préférer l'expertise à la culture dans les pratiques de recrutement de la diversité culturelle. Cette dernière prend beaucoup de signification chez le répondant qui la définit à partir du prisme de la langue. En outre, il a reconnu le rôle de l'histoire et de l'expérience dans le construit de la diversité culturelle. Il a appelé à s'écarter des clichés culturels liés aux pays car pour lui, la culture change : « *Les Asiatiques sont maintenant plus ouverts* » et qu'il faut être flexible face à ces transformations culturelles.

## **II. La voix des employés**

En plus des gestionnaires, nous avons réalisé des entrevues avec des employés qui occupent diverses fonctions dans l'Organisation. Dans ce qui suit nous allons faire entendre leurs voix à propos de leur perception de la pratique de la diversité culturelle.

### **II.1. Répondant 1, expert**

Ce répondant a été recruté par l'Organisation directement de son pays. Autrement dit, il a vécu en même temps, l'adaptation à la vie organisationnelle et à la société d'accueil. Ce répondant, nous a fait part de la pratique des langues dans l'Organisation. Très mesurée posée au début, l'interaction s'est allégée et fut plus fluide quand est venu le moment de parler de la diversité des langues. L'entrevue s'est déroulée en français, dans les locaux de l'Organisation et a duré une heure. Voici un extrait.

*J'ai postulé car je cherchais à élargir mon expérience. La diversité culturelle est une chose à laquelle je n'y avais pas pensé. Je me trouvais dans un environnement dans lequel je devrais m'intégrer et m'adapter (...) Je n'ai pas eu de formation préalable, mais je n'ai pas senti de clash culturel.*

Concernant la langue, le répondant a souligné être venu à l' [Organisation] avec un anglais élémentaire, mais qu'il considérait son acquisition « *comme un défi personnel* » :

*C'est comme une contrainte positive qui me pousse à apprendre « forcément ». Quand tu intègres les organisations internationales tu dois être bilingue. Il faut parler anglais, mais nous avons aussi des gens qui ne parlent pas du tout français. Mais le monde anglo-saxon est très tolérant par rapport à la langue.*

D'une perspective organisationnelle interne, le répondant a estimé que l'identité des employés est clairement exprimée dans les festivités organisées par l'Organisation.

*On fait des fêtes, on fait sortir les talents culinaires, on porte nos habits nationaux, on vit avec la différence comme un atout ( ...) quand on intègre un environnement de travail comme celui-ci, on doit être motivé par cet échange culturel car c'est un contexte défini de l'avance. L'interférence de la culture est très marginale ici.*

Selon le répondant, ce qui distingue la vie professionnelle interne est le sentiment d'unité qui « *crée une symbiose, comme une famille* » (la culture arabe est « collective » d'où l'usage de « famille »). Le seul défi qui persiste est celui de l'externe car « *il faut comprendre les façons de faire et de s'y adapter*»

Le répondant a souligné la richesse professionnelle qu'il pouvait acquérir en intégrant les organisations internationales. Il a précisé que la diversité culturelle est une chose à laquelle il n'avait pas pensé au début. Plutôt, c'est le gain professionnel qui a primé. Précisons qu'il est venu directement de son pays pour intégrer les organisations internationales et que son recrutement s'est fait avant qu'il ne s'installe au pays dans lequel se situe l'Organisation. Par ailleurs, le répondant a partagé avec nous sa perception de la diversité linguistique dans les pays arabes en soulignant la fausse idée qui veut qu'ils pratiquent la même langue, alors que la réalité est plus compliquée qu'il n'y paraît. Il appelle à mieux

comprendre la diversité linguistique dans ces pays pour une meilleure interaction professionnelle dans les organisations internationales.

## II.2. Répondant 2, assistant

Ce répondant ne fait partie de l'Organisation que depuis trois ans. Immigrant, parlant français, il nous a raconté son expérience de diversité culturelle en faisant le lien avec celle de l'immigration. Ainsi, il a partagé avec nous les difficultés qu'il a rencontrées en venant au pays de l'Organisation et en revanche, le bien-être qu'il a ressenti une fois qu'il a intégré cette dernière. C'est pourquoi, tout au long de l'entrevue, il a procédé à la comparaison de la manière dont il se voit être perçu dans la société externe et celle qu'il expérimente dans l'Organisation. Car il perçoit cette dernière comme un refuge. L'entrevue avec ce répondant a duré une heure et quart et s'est déroulée dans les locaux de l'Organisation. Voici un extrait.

*Je suis venu en tant qu'immigrant et c'était un peu difficile de trouver du travail surtout ayant un diplôme de l'autre côté, alors je me suis inscrit à l'université. J'ai ensuite postulé à l' [Organisation] et j'ai été accepté (...) Moi je n'ai pas changé de ton depuis que je suis ici (...) Ici, on accepte ma culture et on accepte mes expressions. Or si vous le faites dans la rue [s'exprimer comme il veut], ça peut se transformer autrement. On pourrait dire : « Ils sont venus mais ils ne veulent pas s'intégrer ». Une fois dans l'année que les gens se retrouvent ensemble à célébrer leur culture, cela permet de sensibiliser à la culture de l'autre et c'est très bien. Elles vous aident à vous faire accepter (...) on est différent et non pas tous identiques et cette différence peut prendre plusieurs aspects ; accoutrements, etc.*

Discutant de son point de vue sur les politiques organisationnelles en matière de diversité culturelle, le répondant a dit :

*Je pense que c'est important d'en parler, car ce n'est pas toujours tout le monde qui soit averti par rapport à ces questions. Les gens ont des idées préconçues ; Les ressortissants de tels pays fonctionnent de la sorte, les autres de la sorte (...). Un*

*responsable de recrutement avec des idées pareilles sera moins enclin à recruter un ressortissant de telle région.*

Ce répondant a vécu l'expérience de la quête d'emploi, la difficulté des premiers temps de l'immigration et le « bien-être » ressenti une fois qu'il ait intégré l'Organisation. Ce confort s'explique par l'acceptation de son identité. Dans ses propos, le répondant a insisté sur l'absence de jugements et de préjugés dans l'Organisation. Comparant cette dernière avec d'autres milieux, pour lui, l'Organisation n'incite pas ses employés à faire taire leurs identités. Il trouve également qu'il y a, dans ce milieu international, une aisance à exprimer sa culture par la langue ou les vêtements qu'il n'a pas trouvés dans la sphère sociale.

Cette aisance que ressent le répondant grâce à l'acceptation de son identité culturelle, se renforce par les diverses célébrations culturelles instaurées par l'Organisation (journées de l'Afrique et la journée culturelle). Ces « manifestations culturelles », il les prend même en modèle à appliquer dans d'autres organisations.

En terminant, le répondant s'est prononcé sur l'importance d'inclure, dans les politiques internes, des clauses traitant de la diversité culturelle. Selon lui, l'être humain a tendance à oublier ses devoirs envers cette diversité et les politiques culturelles lui rappellent de ne pas commettre des actes qui porteraient préjudices à ses collègues.

### **II.3. Employé 3, assistant administratif**

Assistant administratif, ce répondant travaille dans l'Organisation depuis deux ans. Parlant trois langues, son expérience professionnelle a débuté dans le milieu privé. C'est pourquoi il a partagé un point de vue sur la diversité culturelle en comparant sa pratique avec le milieu privé. L'entrevue s'est déroulée en français dans les locaux de l'Organisation. Voici un extrait.

*Il y a toujours eu un « malentendu culturel » qui existait dans le milieu privé, mais peut être que cela a changé surtout dernièrement avec l'augmentation de l'immigration (...) Ici, au contraire c'est un plaisir de voir qu'il y a une diversité culturelle, de voir comment les gens se respectent. Je pense que je prendrai de [l'Organisation] certainement la diversité et le respect d'autrui (...) Quand on travaille, dans une organisation internationale on se doit de faire cela (...) Je travaille dans l'organisation depuis 2 ans et la diversité culturelle, n'est pas quelque chose que j'ai vu dans nos workshops. Mais dans le corps diplomatique, ils ont des cours spécialisés pour adresser la différence culturelle (...)*

À travers ses propos, le participant a rendu hommage à la mission de son Organisation. Il a utilisé « *malentendu culturel* » pour évoquer les préjugés et les stéréotypes qui risquent d'apparaître à la rencontre de l'altérité. S'appuyant sur un cas dont il avait été témoin alors qu'il travaillait dans le milieu privé, ces « *préjudices* » d'après ses dires, sont basés sur l'ignorance et une connaissance superficielle de l'autre. À la fin de l'entrevue le répondant a observé que la diversité culturelle dans l'Organisation est de l'ordre du non-dit : « *La diversité culturelle vise à éviter le conflit. La diversité culturelle nourrit l'évitement. Le monde préfère éviter d'en parler, mais l'invoquent d'une manière « more diplomatic »*

#### **II.4. Répondant 4, vétéran, coordonnateur**

Ce répondant est l'un de ses plus anciens fonctionnaires. Il a connu tous ses directeurs et a suivi son expansion et son évolution. Coordonnateur international, il nous a accordé une de nos meilleures entrevues. Elle s'est étalée sur deux parties à un intervalle de 20 jours. Elle s'est déroulée en français, a totalisé plus de deux heures d'enregistrement et s'est effectuée dans les locaux de l'Organisation. Voici un extrait.

*Dans ce milieu où il y a de nombreuses personnes qui pensent différemment, le niveau de tolérance doit être encore plus élevé et les structures internationales contiennent une multitude de gens complètement différents.*

Affirmant son respect pour la différence et affichant une position compréhensive envers elle, il a souligné :

*Il y a des facteurs qui peuvent être sujets de différence. Quand on voit que les conflits naissent des appréciations différentes des hommes parce que nous avons des perceptions différentes et que nous n'avons pas su nous parler, nous écouter et nous comprendre (...) il y a beaucoup de choses qui naissent car nous n'avons pas su dompter ou domestiquer les différences qui peuvent exister. Pour moi c'est une richesse, il faut en parler (...) Il faut respecter les codes avec lesquels on vit dans la société dans laquelle on vit chacun avec son vécu.*

La même position revient dans ses propos qui évoquent la nécessité de préciser, dans les politiques organisationnelles, les problèmes qui risquent de surgir dans le contact avec la diversité culturelle :

*Quand c'est écrit, c'est mieux car comme cela tout le monde le sait. Quand il y a harcèlement c'est proscrit. Il ne faut pas simplement le dire car l'écrit reste et la parole s'en va. Le répondant opte pour la transparence quand il s'agit de parler de la diversité culturelle et d'évoquer ses problèmes :*

*Peut-être ce sont des problèmes qui existent sous forme larvée. Je pense qu'il est important de crever l'abcès. Quand on vit en société il faut vivre de façon transparente (...) On est souvent confronté à une vision différente des choses [il parle du travail] (...) La plupart des conflits viennent des gens qui sont différents et ont une perception souvent égoïste des choses. Je vois rouge, tout le monde doit voire rouge alors que certaines personnes voient bleu. Essaies de voir pourquoi ils voient bleu. Il est important que plus on intègre dans les différentes structures l'acceptation de l'autre quel que soit le milieu.*

Le répondant exprime une attitude empathique envers le personnel des *clusters*<sup>135</sup>. Il explique qu'il est conscient du cas particulier de ces personnes livrées à elles

---

<sup>135</sup>Les clusters sont des bureaux qui sont en charge de plusieurs pays.

même dans un pays inconnu : *« Il s'agit de comprendre l'environnement dans lequel ils travaillent et de quoi ils ont besoin pour faire leur travail ? »* Par conséquent, il incombe à l'employé de *« mettre de côté les considérations religieuses ou ethniques au travail »* afin de ne pas être distrait par des facteurs qui n'ont pas leur place dans le contexte professionnel. Toutefois : *« Ce qui est enrichissant dans ce type de structures, c'est de travailler dans un environnement où souvent tu es confronté à une autre façon de voir les mêmes choses, qui est différente, et d'accepter de voir qu'on peut avoir une autre façon de voir les choses (...) et quand tu l'as accepté, c'est bon »*. Aux yeux de ce répondant, la pratique de la tolérance existe au sein des organisations internationales, mais elle n'est pas totalement satisfaisante même si l'ambiance est « saine » : *« Je pense que tout système peut s'améliorer en intégrant cette dimension [tolérance] »*.

Pour ce qui est des langues parlées dans l'Organisation, le répondant a précisé : *« Il est commun de parler anglais spécifiquement dans l'[Organisation] (...) Pour moi, c'était un peu difficile car tu n'as pas tous les moyens lorsque tu ne fonctionnes pas avec ta langue première »*.

Pour le répondant, l'un des aspects fondamentaux des organisations internationales est la diversité culturelle de leurs employés issus des pays partenaires. Ce faisant, le cas de ces organisations est particulier à cause de la présence accrue des identités culturelles qui coexistent en elles et avec lesquelles les membres sont obligés d'interagir. Dans ce contexte, le répondant soutient que les facteurs de différenciation augmentent et le degré d'acceptation doit augmenter en parallèle

L'entrevue a montré de l'ouverture pour la diversité culturelle chez ce répondant. En effet, il est conscient que chaque individu est dépositaire d'un héritage culturel profond qui forge son identité. Il a même vu dans le contact avec l'« autre » une « richesse ». Pour lui, rien dans le système de l'Organisation ne prépare l'employé théoriquement à faire face aux problématiques de la diversité culturelle. Pour lui, il



y a toujours place à l'amélioration et les organisations internationales constituent un « lieu d'expérimentation ».

Les propos du répondant ont également montré que le seul problème culturel qui se pose dans l'Organisation est d'ordre linguistique car les employés sont obligés de bien connaître la langue anglaise pour assurer leur « intégration » à l'Organisation.

## **II.5. Répondant 5, jeune assistant**

Ce répondant est le plus jeune employé de l'Organisation. Son recrutement était une « *chance* » comme il le dit, même s'il a dû répéter la démarche plusieurs fois pour être, finalement, recruté. Parlant trois langues, son entrevue a porté sur son interprétation des premiers moments de son intégration à l'Organisation. La rencontre avec ce répondant avait commencé sur un ton formel, puis s'est vite muée en un ton plus ouvert. L'entrevue a duré 43 minutes et s'est effectuée, en anglais et en français dont voici un extrait.

*C'est par hasard que je suis tombé sur l'[Organisation]. Ce n'est pas que j'ai choisi d'y travailler. Je ne savais même pas que cette organisation existe et moi je voulais rester ici (...) Professionnellement, il y a eu plusieurs incidents. J'ai dû faire moi-même beaucoup d'efforts (élève la voix) que je comprends les choses techniques et que je peux aider (...) depuis j'ai beaucoup appris et j'ai grandi, en montrant que je peux faire quelque chose (rire). Je ne sais pas si j'aurai aimé cela aussi, mais je ne pense pas que j'aurai changé quelque chose.*

Discutant des documents reçus pour la finalisation de son recrutement, le répondant a souligné la multiplicité de l'énoncé qui appuie l'engagement des minorités ethniques :

*« UN encourages women and individuals of ethnic minority to apply for these positions ». On voit cette phrase partout. À chaque fois qu'il y a un poste qui s'ouvre ici ou ailleurs, on le voit en grand. Pour moi c'est important car c'est une organisation internationale, mais c'est un grand débat (...) Ce que je trouve un*

*peu bizarre ici c'est que les seniors staffs ici sont des hommes et que les admin staff sont des femmes. Mais moi cela ne me gêne pas.*

Immigrant, il est conscient de la diversité qui caractérise le pays d'accueil. Le travail de préparation mentale que le répondant a effectué en venant de son pays est le même qu'il a accompli lors de son intégration à l' [Organisation] :

*Quand je suis arrivé ici, j'ai dû changer ma perception des choses, il y a que we are all equal (...) Je ne pense pas que cela doit être dit ou écrit dans les policies lorsqu'on entre dans l'[Organisation]. It should be expected (...) I expected different ways of dealing with people and everybody is equal and there is no hierarchy.*

Parlant du climat de travail dans l'Organisation, il a précisé :

*Ici, on est tous une équipe. On est très simples ici. Je trouve que mes amis qui travaillent dans d'autres compagnies il y a le « only say from the boss ». Ici on nous donne l'occasion d'exprimer notre point de vue, de poser des questions. They take it to consideration.*

Dès le départ, le jeune employé a fait face à une mauvaise interprétation de son rôle et de sa capacité à remplir sa tâche et à affronter les défis professionnels. Par ailleurs, il a estimé qu'il ne serait pas nécessaire d'inclure dans les politiques organisationnelles des clauses spécifiques aux enjeux de la diversité culturelle. Selon lui la considération de l'altérité demeure rattachée au contexte macrosocial dans lequel se situe l'Organisation. Le répondant a ainsi insisté sur le *bien vivre* de l'Organisation, de même que l'esprit de collaboration qui y règne.

Pour ce qui est des langues, l'entrevue s'est effectuée au début en français. Puis, à mesure que nous avançons dans la discussion, l'anglais est devenu de plus en plus présent, pour accaparer des paragraphes entiers. Tout comme certains de ses collègues anglophones, il y a un bel effort à maintenir l'entretien en français, même si l'anglais finit toujours par apparaître et même à dominer parfois la conversation.

## II.6. Répondante 6, quadrilingue, assistant

Parlant quatre langues et ayant de l'expérience dans le milieu privé et international, le répondant nous a fourni une vue interne sur la réalité du travail dans l'Organisation. Voici un extrait.

*Quand on est jeune, on a des idées grandioses des organisations internationales et cela m'a attiré rien que par la nature du travail à faire. Ces organisations travaillent par le dialogue pour essayer d'améliorer le monde et les personnes, je crois que c'est la première chose qui m'a attiré (...) La richesse sociale dans son quotidien, pouvoir parler avec des gens, leurs vécus, leurs expériences, cela donne un autre point de vue de ce qu'on voit dans les médias ou dans les livres. (...) cela donne une compréhension sur c'est quoi le monde (...) Le côté bureaucratique est très lourd et très hiérarchique (...) ce n'est pas un métier pour tout le monde (...) il faut être à l'aise pour pouvoir naviguer dans ce monde (...) Je pense qu'il faut un point d'idéalisme qui reste vivant (...) Nous sommes 6000 à travailler pour 6 milliards de personnes sur la terre. Tu es une petite maille dans une grosse machine. Je pense que c'est cela qui m'a interpellé.*

Discutant du processus de recrutement, le répondant a emmené une précision concernant les questions à poser aux candidats :

*Il y a des indices, comme la personne travaille dans le même endroit, dans le même pays. Cela indique une certaine ouverture. Parfois cela se fait informellement (...) c'est évident quand la personne se présente.*

Par ailleurs, le répondant a distingué « personnalité » et « culture » en avançant le fait qu'il existe quelques incidents professionnels dans l'Organisation, mais qui s'avèrent être de l'ordre du facteur personnalité et non du celui de la culture. Pour ce qui est des politiques organisationnelles sur la diversité culturelle, il a estimé qu'elles ne devraient pas inclure dans leur clauses des paragraphes spécifiques à la présence de la diversité culturelle, pour des raisons stratégiques : « *The difficulty if you talk about racism is hard to proof* ».

Le répondant nous a livré une heure d'entrevue durant laquelle il a partagé un point de vue stratégique rarement vu sur le travail dans les organisations internationales. Il rappelle qu'au-delà du prestige auquel on pense habituellement lorsqu'on évoque ce type d'organisations, il y a aussi des critères professionnellement élevés dont il faut se munir pour l'intégrer. Par ailleurs, l'« *idéisme* » de croire au mandat de l'organisation est indispensable si on veut perdurer dans l'Organisation. En outre, au-delà de cette mise au point sur la réalité professionnelle dans l'Organisation, il est apparu dans les propos du répondant que l'identification des capacités d'intégration du nouveau recruté au contexte multiculturel est laissée à la discrétion des recruteurs.

## **II.7. Répondant 7, vaste expérience internationale**

Cette entrevue est l'une des dernières que nous avons réalisées dans l'Organisation. Elle a totalisé deux heures d'enregistrement et s'est étalée sur deux parties à un mois d'intervalle. Ce fut une entrevue fluide, durant laquelle l'interaction entre le répondant et le chercheur était à son meilleur. Ayant une grande expérience dans les organisations internationales, parlant trois langues, le répondant s'est attardé sur l'évolution des pratiques de travail. Selon lui, les organisations internationales sont en processus d'amélioration de leur perception de la diversité culturelle.

Cette entrevue s'est déroulée en français, mais le discours était parsemé de phrases en anglais. Elle s'est effectuée dans les locaux de l'Organisation. Voici un extrait.

*Plus de 18 ans de ma carrière s'est déroulée dans les organisations internationales dont trois organisations appartenant aux Nations Unies et une autre qui n'en fait pas partie. J'aime la diversité, travailler avec les différentes cultures et d'être dans un environnement diversifié où il y a des échanges intéressants et de connaître beaucoup de monde (...)*

Évoquant les relations entre les membres de l'Organisation, le répondant a souligné :

*Ici, les relations sont différentes de celles du siège social (...) Personnellement, je pense qu'il faut avoir une sensibilité aux différentes cultures et il faut créer une ambiance de respect aux différentes nationalités. Je trouve qu'il y a un grand effort pour assurer la sensibilisation aux gens.*

Concernant les politiques organisationnelles et l'importance de mentionner des enjeux en lien avec la diversité culturelle, le répondant a mentionné que :

*Je crois que transparence, veut dire aussi en parler. Il y a un souci d'en discuter (...) Je pense qu'il faut en parler et en discuter et c'est important de les inscrire dans les politiques de l'Organisation (...) Dans la vie quotidienne, si vous expérimentez des problèmes, il faut en parler, il y a des mécanismes. C'est un domaine où il y a une évolution. (...) Les organisations sont entrain d'apprendre à faire des politiques (...) Cela aboutit de façon graduelle.*

Le répondant a expliqué que la diversité culturelle constitue une nécessité pour le fonctionnement des organisations internationales. À cet effet, il a affirmé que les pratiques de quotas diffèrent d'une organisation internationale à une autre. Par ailleurs, vu la multiplicité des identités culturelles qui interagissent dans ce contexte, le répondant a appelé à l'importance du respect. De même, il nous a livré son avis sur l'importance de considérer la diversité culturelle dans les politiques de l'Organisation. Selon lui, il s'agit d'un nouvel enjeu auquel la direction accorde de l'importance. Cette sensibilisation à la question de la diversité culturelle est « *en cours d'expérimentation* ». En effet, l'Organisation est consciente des enjeux ayant trait à la présence de la diversité culturelle, bien que la mise en place de politique à son égard soit récente. Le répondant nous a informé qu'afin de faire face aux problèmes qui peuvent ressurgir de la rencontre avec l'altérité, l'organisation a mis en place différents mécanismes aidants, comme : *l'Ombudsman, le bureau d'éthique, le bureau des ressources humaines, les workshops, les cours d'éthique.*

## **II.8. Répondant 8, spécialiste, a toujours travaillé dans les organisations internationales**

Pour accepter de faire partie de la recherche, ce répondant a demandé à ce que les questions des entrevues lui soient envoyées au préalable.

Parlant deux langues et un peu d'une troisième, ayant travaillé dans un milieu international autre part avant d'intégrer l'Organisation, ce participant nous a accordé une entrevue enrichie de son expérience antérieure. L'entrevue s'est déroulée en anglais et a duré plus qu'une heure. Voici un extrait.

*I always wanted to work in an International Organisation. For me, it was an opportunity. The occasion was presented by itself. I was a student. I applied for a position. It was available. I did one interview and I got the job (...) I also liked the diversity of the International Organisations.*

Partageant son avis sur la présence des membres de la diversité culturelle dans l'Organisation, le participant a souligné que cette diversité est d'abord un « profit » pour l'Organisation. En outre elle représente un défi au niveau de l'interaction entre les membres.

*I would not say problems that arise from people working together. In International Organisations, the culture you have is more western culture (...). It is difficult for the francophone's. They are too formal (...) There are difficulties for some people to adapt this culture (...) There are elements of challenges but diversity is not a disadvantage. You have to be open mind to accept cultural diversity.*

Le répondant a précisé le rôle de la diversité culturelle dans l'Organisation. Pour lui, elle est de l'ordre du défi et ne constitue pas un problème. Par ailleurs, il a partagé son avis sur l'importance d'avoir des politiques claires sur la diversité culturelle, même si, à ses yeux, il n'est pas nécessaire qu'on les lui rappelle vu qu'il est conscient de ses « devoirs » envers la diversité culturelle. Au final, le

répondant a indiqué que les membres de l'Organisation partagent un « *Commun Spirit* », en faisant allusion à la collaboration et la bonne ambiance au travail.

### **Récapitulation et conclusion**

Ce chapitre présente l'ensemble des onze répondants avec qui nous nous sommes entretenus. Certains sont des membres de la direction, mais la plupart sont des employés. Nous avons également exposé des visions diverses sur la diversité culturelle et sa pratique. En effet, nous estimons que les extraits que nous avons présentés outrepassent une description terne et statique des participants, si l'on considère uniquement leurs caractéristiques individuelles. En outre, cette manière de faire connaître les répondants simplifiera au lecteur le suivi de l'interprétation des résultats que nous proposons dans le chapitre suivant.

## Chapitre VIII

### La réalité de la pratique de la diversité culturelle

#### Niveau 3 (b). Individuel

Dans ce chapitre, nous examinerons le traitement de la diversité culturelle dans l'Organisation étudiée, grâce aux narrations des intervenants de la diversité culturelle. En effet, l'ensemble des histoires que nous allons rapporter, vont dévoiler la manière dont les répondants perçoivent les pratiques de management et en font du sens (Søderberg et Holden, 2002: 117). Elles nous informeront, par conséquent, sur la réalité du rapport de l'Organisation avec la diversité culturelle.

Les théoriciens du « *Cross-Cultural Studies* » tels que Schaffer et Riordan (2003) de même que les auteurs spécialisés en gestion de la diversité (exemple, Ely et Thomas, 2001) s'accordent sur le fait qu'étudier la diversité culturelle dans une organisation s'effectue par le biais de deux dimensions : individuelle et organisationnelle (managériale). Dans la première dimension, on voit que les acteurs de la diversité interprètent les pratiques de management en partant de leur réalité socio-culturelle (Søderberg et Holden, 2002: 117). Ely et Thomas (2011) partagent cette même idée. Ils affirment à ce propos: « *The notion that cultural identity shapes how people experience, see and know the world* » (p. 242). Pour ces auteurs, ainsi que pour d'autres (par exemple, Nkomo et Stewart, 2006), les réponses individuelles témoignant du vécu d'intervenants de la diversité culturelle de l'Organisation découlent de l'identité culturelle de ces derniers, les rendant par conséquent « *non-neutres* » (Romani, Sackmann et Primecz, 2011: 6). Ce postulat, nous l'avons soulevé dans les réponses de certains répondants qui ont procédé à l'« *examen de leur identité* » (Maalouf, 1998: 23), avant de répondre à nos questions. Par exemple, en exprimant son opinion sur la mise en place de politiques internes concernant les enjeux de la diversité, la haute direction a commencé par évoquer ses origines culturelles en confiant : « *Je viens d'une*



*culture qui cherche le consensus (...) Je vois que les relations ne sont pas toujours faciles bien que moi je le vois non seulement ici mais aussi dans mon passé ». Par conséquent, le style de management qu'il applique est de l'ordre de : « Chercher le « consensus ». Cela m'a toujours facilité les choses. Je n'ai jamais eu des problèmes à dire que culturellement ça ne va pas ».*

Un autre gestionnaire a précisé son identité culturelle avant de répondre à une question qui concernait les conflits. Il a souligné: *« Je me sens plus européen et j'ai de l'expérience un peu partout dans le monde. Tout le monde me voit comme un (...) [Il s'agit d'un pays européen] typique, ma culture je ne peux y échapper, mais en même temps je suis unique »* (Gestionnaire. 3). Par conséquent, son identité culturelle a déterminé ses convictions managériales: *« Ma façon de gérer laisse voir que je ne suis pas quelqu'un qui se fâche. J'espère qu'ils [les employés] peuvent m'approcher et discuter avec moi des problèmes qui leur arrivent. Il faut être conscient des différences culturelles et, en termes de gestion, les traiter comme des individus »*. C'est ainsi que le niveau individuel est celui qui nourrit la perception des répondants de la diversité culturelle et la manière avec laquelle ils interagissent ensemble et avec le management (Romani et al., 2011 : 3).

La deuxième dimension, organisationnelle, nous livre les données essentielles qui décrivent les pratiques exercées par le management dans sa gestion de la diversité culturelle. Certains théoriciens comme Ely et Thomas (2001) et Mor Barak (2005), considèrent la gestion de la diversité culturelle comme une dimension « implicite ». Cette idée, de l'implicite, repose sur le fait que contrairement aux politiques organisationnelles qui exposent explicitement la relation du management avec la diversité culturelle, l'interaction régulière, au quotidien, avec ses acteurs dévoile la réalité du traitement de la diversité culturelle. Ely et Thomas (2001: 235) avancent à ce propos: *« Implicit as is the unstated assumptions that underlie the way a person manages his or her subordinates or the way a group structures its work »*. En d'autres termes, les pratiques exercées par le management à l'égard de la diversité culturelle, témoignent de la manière dont il

en fait du sens. Par exemple, la façon dont le management traite les conflits (Omanic, 2006), ou bien lorsqu'il octroie à la diversité l'opportunité d'exprimer son identité culturelle ou encore s'il est ouvert aux idées de la diversité (Thomas et Ely, 1996 ; Ely et Thomas, 2001), supposent une relation concrète du gestionnaire avec la diversité culturelle. En outre, ils fournissent des indices sur la valorisation que le management est prêt à lui accorder. La pratique managériale est par conséquent celle qui nous informe sur la réalité de l'interaction avec la diversité culturelle dans l'Organisation.

Il convient également de souligner les contradictions associées à la conception de la diversité culturelle, qui émergent, parfois, dans les propos d'un même interviewé. Nous les dévoilerons dans notre analyse et nous les prendrons en considération. Car, comme le soulignent Sackmann et Phillips (2004): « *Conflicting, contradicting or paradoxical findings are not excluded or fine-tuned in the results section; instead they are a vital part of the discovery process* » (p. 381).

L'ensemble des entretiens a provoqué trois importantes affirmations qui révèlent la réalité du traitement de la diversité dans l'Organisation.

La première montre l'influence du contexte dans la perception de la diversité dans l'Organisation. La deuxième expose les pratiques du management envers les membres de la diversité. La troisième affirmation dévoile les réactions de ces derniers au comportement du management à leur égard. Nous allons développer dans ce qui suit les trois affirmations.

## **I. Influence des contextes social et organisationnel sur la perception de la diversité : La diversité comme figure de l'externe et non de l'interne**

Les narrations des répondants ont mentionné le rôle du contexte comme facteur qui influence la perception de la diversité culturelle dans l'Organisation et les pratiques managériales à leur égard (Romani et al., 2011: 9). Il s'agit du contexte macro-social et l'environnement de travail international de l'organisation que nous allons exposer dans ce qui suit.

### **I.1. Influence du contexte social sur la conception de la diversité**

Certains répondants rappellent que leurs expériences de la diversité se déroulent dans un contexte macro-social de haute multiculturalité. Par conséquent, ils jugent inutile de discuter de diversité culturelle à cause de la spécificité de ce contexte dans lequel œuvre l'Organisation. Un employé<sup>136</sup> indique à ce propos : « *La diversité, c'est déjà présent* » (Répondant 8). Un autre employé souligne que la particularité du contexte externe rend superflu les pratiques de gestion de la diversité. Il précise: « *It should be expected. (...) I expected different ways of dealing with people and everybody is equal and there is no hierarchy* » (Répondant 5).

La perception du contexte macro social multiculturel crée une distinction par rapport à d'autres contextes sociaux externes ; elle influence la conception des interactions des membres de la diversité. En effet, certains répondants considèrent que la relation avec la diversité culturelle dans l'organisation mère est différente de celle qui se présente dans l'Organisation à cause du contexte macro social dans lequel elle est établie. La haute direction affirme à ce propos :

---

<sup>136</sup> Nous rappelons que nous appliquons le masculin à tous les répondants de l'Organisation. Même si nous avons réalisé des entretiens avec des hommes et des femmes, nous préférons utiliser le pronom « il » afin de protéger les identités des interviewés.

*En France, les travailleurs sont organisés en syndicats et comme les relations sont distantes à la française, moi je les vois comme assez dures. Les gens de l'Unesco sont très sensibles à la rencontre aux problèmes culturels plus qu'ici dans l'Organisation.*

## **I.2. Influence de l'environnement de travail international de l'Organisation sur la conception de la diversité**

D'autres interviewés font référence à l'environnement de travail international qui caractérise cette Organisation. Le management, par exemple, le considère comme un élément qui facilite les pratiques de gestion. Il explique à ce propos : *« Il y a un côté qui nous aide : c'est que le travail des gens est assez international. Les gens communiquent avec plusieurs pays et cultures et cela facilite le travail »*. (Haute direction). Il faut souligner que le terme *international* utilisé par la haute direction indique la profession et non pas la culture des employés. En effet, ce manager affirme plus loin : *« Je crois que comme il y a une ambiance assez internationale, c'est très difficile de te projeter dans une situation de nous contre eu »* (Haute direction).

La diversité des employés est ici prise pour acquis. Le contexte inhibe la réalité des interactions des membres de la diversité et rend inutile les pratiques de sa gestion. Ainsi, en réponse à la question sur « le temps et l'énergie consacrés à la gestion de la diversité culturelle », le répondant avoue ne pas y consacrer beaucoup d'efforts : *« Ici pas tellement »*. Cette réponse est révélatrice du fait que les pratiques de management ne focalisent pas sur la diversité culturelle.

### I.3. Imbrication du contexte international dans l'Occidental

À plusieurs moments des entrevues, la culture occidentale est celle à laquelle les répondants font référence en évoquant l'environnement international de l'Organisation. Un employé précise à ce propos : « *In International Organisations the culture you have is more western culture* » (Répondant 8). Cet occidentalisme influence forcément la perception de la différence et la gestion de la diversité dans l'Organisation (Sackmann et Phillips, 2004). Dans cette perspective, il faut souligner que le concept d'Occident, ici utilisé par le répondant, n'a pas été défini. Seulement, il se présente dans ses propos, ainsi que dans ceux d'autres répondants, comme un élément qui unit les membres de la diversité à l'interne, mais sépare ceux de l'externe de l'Organisation. Cette affirmation émerge des propos de l'un des employés de l'Organisation. Il voit que dès que les employés quittent l'Organisation, un dysfonctionnement s'installe. Il énonce à ce propos : « *Le fait qu'on parte d'un milieu de travail ouvert, occidentalisé vers un autre, peut créer un problème de mauvais jugement pour son rôle* » (Répondant 4). Le milieu international/Occidental se présente ici comme une zone de confort. Par conséquent, lorsqu'il est question d'adaptation à l'Organisation, il s'agit en fait, pour les nouveaux employés, de s'adapter à l'environnement Occidental qui endosse, ici, la valeur de l'international. Rappelons à ce propos que l'Organisation et l'organisation mère sont des initiatives Occidentales. Elles ont été concrétisées par des pays occidentaux et à leur tête les États-Unis. On ne s'étonnera donc pas de l'influence de l'Occidentalisme dans l'internationalisme.

#### I.4. « *Lingua franca* »<sup>137</sup>

L'insertion de la langue anglaise dans la sphère organisationnelle a atteint un niveau tel que les réunions avec des Arabophones sont effectuées en anglais et non pas en arabe. Le dialecte arabe étant une entrave à la communication, l'anglais assure le rôle de rassemblement des diverses communautés arabes afin de dépasser le problème de communication. L'extrait de l'entrevue réalisée avec le répondant 1. illustre le rôle de la langue anglaise comme facteur de ralliement des représentants arabes :

*Prenons le cas des gens du Golfe et du Moyen- Orient. Il y a une variété de langues entre les Libanais, les Palestiniens ou les Syriens. Aussi, il y a une variété dans les pays de Golfe eux-mêmes, les Yéménites parlent une langue différente, qui ressemble un peu au hassani en Mauritanie. Les Égyptiens quant à eux ont une langue, spéciale, très attachante. Lors des ateliers on devait parler arabe littéraire, mais les gens étaient choqués, précisément des gens venus du Moyen-Orient car ils voyaient qu'on agresse la langue sacrée en commettant des erreurs (...) La manière dont on utilise la langue a créé des clashes linguistiques (...) J'ai vécu les choses avec surprise étant mon expérience ici avec les Anglophones où je suis venu avec peu de mots et c'était accepté dans une ambiance de tolérance (Répondant.1)*

Cette façon d'harmoniser la communication des membres de l'Organisation en utilisant la même langue, constitue ce que Feely et Harzing (2003) nomment « *one language fits all* » (p. 43), la langue anglaise étant celle qui élimine les différences. Pour ces auteurs, cette stratégie est généralement utilisée par les organisations dont la langue anglaise représente la langue de fondement en vue de rallier les employés et les clients sous l'égide d'une seule même langue.

---

<sup>137</sup> Feely, A. J. et Harzing, A.W. (2003). «Language Management in Multinational Companies», *Cross Cultural Management: an International Journal*, vol 10, n° 2, p. 48-49.

L'extrait présenté plus haut révèle le regard « flexible » que porte le répondant sur la langue anglaise qu'il qualifie de tolérante et permissive, comparée à une autre qu'il considère rigide. Le point de vue exprimé traduit en fait sa façon de constater la culture occidentale de l'Organisation plus que la langue même. En effet, les propos de cet employé concernent la culture occidentale qu'il a indirectement célébrée à travers la pratique de la langue anglaise, au point d'ériger une identité occidentale acceptée dans ses qualités de flexibilité.

Ce point de vue trouve écho dans les entrevues réalisées avec les gestionnaires. Appuyant l'avis du répondant concernant la flexibilité de la langue anglaise, ils évoquent leurs efforts d'adapter leur discours écrit et parlé en anglais à des récepteurs dont cette langue ne constitue pas la langue maternelle. Un des gestionnaires a précisé à ce propos : « *You cannot use local slang complex words. You have to speak simple in order to make people understand the message* » (Gestionnaire 2).

### **I.5. La diversité culturelle soustraite à l'intérieur de l'Organisation**

L'Organisation, telle que révélée par les répondants, est considérée comme un monde à part dans lequel la diversité culturelle est réduite. Deux arguments corroborent cette affirmation. D'abord, étant une Organisation internationale, la haute direction explique qu'elle n'est pas perçue comme un « terrain international de travail », particulièrement, lorsqu'elle est établie dans un contexte occidental. Le point de vue que défend ce gestionnaire veut que, d'un prisme développementaliste, le terrain soit celui qui nécessite des procédures d'adaptation au contexte social pour les expatriés. Ainsi, il voit que :

*C'est vrai qu'ici aussi c'est un terrain, car c'est un autre pays, une autre culture. Mais généralement les locaux ne le considèrent pas comme un terrain. Le terrain c'est l'Afrique. C'est dans les pays en voie de développement, où il y a la chaleur, la pauvreté. À [lieu], on est considéré comme faisant*

*partie du siège, alors que pour les internationaux, il faut s'adapter à un pays étranger (Haute direction).*

Plus loin, évoquant des situations d'interactions dans d'autres contextes la haute direction précise que : « *Plus tu es en contact avec le monde Occidental ou international qu'il y a une meilleure entente qu'avec les gens purement de là-bas [le pays où il était parti]* ». Pour lui, dès que l'employé quitte la sphère occidentale, des problèmes de communication se posent rendant par conséquent la relation avec l'altérité plus difficile.

La distinction de l'interne et de l'externe apparaît dans le discours du management, laisse entendre une connaissance et une sensibilisation à l'égard de la différence culturelle, à l'externe de l'Organisation. En effet, en partageant son expérience avec des habitants d'un autre pays, la haute direction a précisé : « *Les locaux constituent une option préférentielle et c'est une erreur de ne pas les considérer, surtout lorsqu'il s'agit des missions internationales, mais que malheureusement la sphère « onusienne » semble oublier parfois* ».

Ensuite il y a une réalisation des obstacles de communication qui attendent les employés une fois qu'ils quittent l'Organisation. Un employé énonce à ce propos :

*Ces gens [le personnel externe] vont travailler dans des pays souvent qu'ils ne connaissent pas (...) Ils peuvent être perçus comme étant des staffs extérieurs ce qui crée de la mauvaise communication ou de la mauvaise interprétation de leur rôle. (Répondant 4).*

Invoquant les problèmes que peuvent rencontrer les employés dans leurs interactions avec l'altérité, ce même répondant poursuit :

*Oui, cela [des conflits] pourrait arriver, mais on ne nous a pas signalé ces cas. Si cela arriverait je pourrais le comprendre. Que quelqu'un d'un milieu qui va dans un autre milieu avec*



*tous ces changements peut avoir une mauvaise perception*  
(Répondant. 4)

Ce que partage ce Répondant témoigne de sa prise de conscience de la mobilité des membres de l'Organisation ainsi que du support dont il pourrait leur faire bénéficier en cas de problème. Ainsi, à l'extérieur de l'Organisation, des problèmes de communication peuvent émerger et il y a une plus grande conscience des difficultés que peuvent rencontrer les membres de la diversité culturelle. Seulement, à l'intérieur de l'Organisation, l'empathie révélée par ce répondant dans cet extrait disparaît pour faire face à une réaction plus renfermée lorsqu'il parle de la diversité culturelle à l'interne. Il énonce à ce propos : « *Il faut mettre de côté les considérations religieuses ou ethniques au travail* » (Répondant 4). L'attitude empathique du répondant vue précédemment concernant la diversité culturelle s'estompe au profit d'une posture qui prohibe l'expression de la diversité quand il est question du travail à l'interne. Il s'agit, pour lui, de ne pas être distrait par des facteurs culturels qui n'ont pas leur place dans le contexte professionnel : « *Vous êtes Arabe et moi Juif, on est amené à travailler ensemble. Toute considération ethnique ou religieuse doit être mise de côté. Sinon on ne travaille pas* » (Répondant. 4). Pour cet employé, il s'agit clairement de renoncer à son identité culturelle afin de pouvoir réussir les interactions professionnelles.

Dans l'environnement interne, la diversité culturelle est ainsi refoulée dans cette considération de la culture des employés comme un obstacle face aux performances professionnelles. En effet, les propos de cet employé montrent que l'Organisation persiste à considérer uniquement l'identité professionnelle de ses membres et ferme les yeux sur leur identité culturelle (Thomas et Ely, 1996).

La question de la diversité culturelle se pose ainsi dans la séparation de l'intérieur et de l'extérieur. Elle se présente comme une évidence au-delà des frontières de l'Organisation. Mais, une fois à l'intérieur de cette dernière, elle se dissipe. S'il y a une sensibilisation et une reconnaissance de la diversité culturelle qui se confirme dans le contexte extra-organisationnel, elle s'estompe dès qu'on s'introduit dans

l'Organisation. Une fois que l'on aborde la question de la diversité culturelle dans cette dernière, il est question d'unité et de neutralité et non plus de diversité.

Enfin, en « *construisant leur histoire de diversité* » dans l'Organisation (Søderberg et Holden, 2002: 117), plusieurs répondants mentionnent des expériences vécues antérieurement dans d'autres milieux organisationnels. La comparaison a pour effet d'affirmer le constat de l'environnement harmonieux de l'Organisation.

L'on peut affirmer suite à ce que nous venons d'exposer que c'est dans une logique non organisationnelle/non occidentale que l'intérêt pour la culture et la diversité culturelle se pose. Le contexte macro social et organisationnel aidant, l'Organisation ferme les yeux sur la diversité culturelle à l'interne.

## **I.6. Analogie de la famille**

La métaphore de la « famille » est souvent revenue dans les propos des répondants. Elle se présente comme une conséquence de ce qui a été précédemment présenté et illustre l'esprit de fraternité qui se dessine dans l'Organisation.

Cette analogie fait écho au discours employé par les membres de l'Unesco qui soutiennent l'idée du foyer unesquien et dont les membres forment une « famille »<sup>138</sup>. Un des gestionnaires mentionne cette analogie à travers le rôle des jeunes dans son établissement, en expliquant : « *Young people built organizational people's family. They help to make sense of family. They change the culture of the organisation* » (Gestionnaire 2).

La majorité des entrevues que nous avons réalisées témoignent d'un intérêt pour l'altérité, d'une ouverture à la culture de l'autre et du souci pour le respect de son

---

<sup>138</sup> Cette analogie revient dans « L'Unesco racontée par ses anciens » (2006), p. 107.

identité et de sa culture. Le répondant 6 résume cet esprit de fraternité qui évacue tout sens de conflit dans l'Organisation en indiquant : « *Les liens sociaux t'exemptent du reste politique* ».

Cette première partie de l'analyse spécifie le rôle du contexte organisationnel dans lequel se présente la diversité culturelle, telle que les répondants la conçoivent. Les propos des répondants ont représenté, implicitement, l'Organisation comme un monde distinct qui ferme les yeux sur une diversité culturelle qui s'expose en dehors de l'Organisation. Ils sous-tendent un idéal organisationnel dans lequel la diversité culturelle est dissoute.

## **II. La diversité Culturelle : ignorée des uns, affirmée par d'autres**

Les histoires des répondants révèlent que l'identité culturelle, n'est pas omise dans les narrations des employés et du management. Au contraire, la haute direction la présente comme un facteur qui influence les interactions humaines dans l'environnement organisationnel : « *Ce qui est important c'est de savoir qu'il y a une dimension culturelle qui influence parfois fortement le comportement des gens et leur action* ». Seulement, cette prise de conscience est remise en question lorsque ce même gestionnaire affirme plus loin : « *Il y a une identité mais elle n'est pas exprimée ici. Elle est exprimée dans la maison ou dans le quartier où on habite, mais pas dans le travail* ».

Parler d'identité culturelle dans le contexte de l'Organisation est ici considéré inapproprié par la haute direction. Même s'il la reconnaît, il préfère faire taire l'expression identitaire afin de répondre aux exigences organisationnelles. Plus précisément, le discours officiel du management illustre la volonté de fermer délibérément les yeux sur la présence des identités diverses dans l'Organisation.

## **II.1. La diversité culturelle ignorée**

### **II.1.1. « On est tous égaux ! »**

« Dans l'Organisation il fait bon vivre et tous les employés sont égaux ». Le répondant 6 mentionne que le management traite les employés d'une manière égale vu qu'ils sont semblables et qu'ils aspirent aux mêmes objectifs. Il précise à ce propos : «*On veut tous la même chose au fond et on est tous pareils, peu importe les rites ou les noms ou les façons de faire, we want peaceful life, friends, food, family* » (Répondant 6).

La persistance à voir d'une manière égale les membres de l'Organisation dissimule les différences et met en place un discours dans lequel la diversité culturelle est inexistante. Ceci ne semble pas déranger certains employés qui ont exprimé leur enthousiasme à propos de l'esprit d'équité qui prime dans l'interaction avec l'altérité dans les Organisations Internationales. En les prenant pour modèle, le répondant 3 affirme : «*Je pense que je prendrai [des organisations internationales] certainement la diversité et le respect d'autrui* ».

### **II.1.2. La « norme » organisationnelle dans l'éradication des conflits**

La question sur les conflits posée aux répondants se voulait être un indice de la réalité de l'interaction avec la différence. Il ne s'agit pas de prouver un éventuel antagonisme culturel dans l'Organisation (les rapports d'éthique l'ont déjà montré). Plutôt, faire appel au conflit est une manière indirecte de comprendre la présence de la différence dans l'Organisation (Thomas et Ely, 2001) et la réaction du management à son égard.

Curieusement, les réponses fournies par les répondants sont évasives quant à l'existence de conflits d'ordres culturels au sein de l'Organisation. Les propos d'un répondant laissent même entrevoir qu'ils sont sous-entendus comme il

l'indique : «*La diversité culturelle nourrit l'évitement. Le monde préfère être « more diplomatic »* » (Répondant 3).

Un autre employé a choisi de discuter d'un autre sujet que des conflits en disant :

*Je ne veux pas m'approfondir sur les conflits (...) Je préfère parler des outils spécifiques (...) et des mécanismes quand on expérimente de la difficulté* (Répondant 7)

Ely et Thomas (2001) émettent l'hypothèse que lorsque le management n'octroie pas de l'importance aux enjeux de la diversité c'est qu'il ne reconnaît pas les avantages engendrés par une gestion efficace de la diversité de ses employés. Ils spécifient à ce propos: «*To express conflict was potentially dangerous as it might be more damage than good* » (p. 247). Il convient de préciser à ce propos que la tendance à ignorer les conflits est le legs de l'Acte Constitutif de l'organisation mère. En effet, l'objectivité et la neutralité des interactions sont des conditions déterminées dans le rapport « Droits et Obligations du personnel »<sup>139</sup>. Weiss (1982) précise cette norme en énonçant: «*Ignorance of structural conflicts—even on the most basic problems arising from differences among individual personalities-is the norm* » (p. 288). Elle constitue par conséquent une règle d'usage à laquelle il incombe à l'employé de s'adapter. Ce dernier doit se conformer aux règlements dictés par les principes de l'Organisation. Sur la base de ce constat et dans un impératif de répondre aux principes de l'Organisation, le fait d'ignorer les enjeux de l'interaction avec la diversité, signifie que c'est l'identité culturelle même qui est exclue.

---

<sup>139</sup> Voir Chapitre VI sur l'analyse des documents internes

### **II.1.3. Minimiser les enjeux de la diversité culturelle : « *Personnalité et non pas culture* »**

Lorsqu'il arrive que quelques répondants reconnaissent que certains problèmes peuvent surgir dans l'environnement organisationnel, ils les relèguent à la personnalité et non pas à la culture. Un répondant a indiqué à ce propos :

*Comme tout job il y a parfois des moments d'accroches, car chacun a sa façon de travailler mais on n'a pas eu d'incidents à cause de la culture, c'est parfois juste personnalité (Répondant 6).*

Les propos de cet employé montrent que même durant les moments de crise, on se refuse à considérer l'aspect culturel comme facteur qui a une part de responsabilité dans une relation de conflit (Thomas et Ely, 1996). Les pratiques de gestion des conflits, si elles ont lieu, ferment par conséquent les yeux sur le facteur culturel.

### **II.1.4. La diversité culturelle comme la dérivée d'un autre cours**

La diversité culturelle a été diluée dans un cours offert à l'interne par l'Organisation sur « la sécurité » et la « gestion du conflit », comme indiqué par le répondant 7 : « *Il existe même dans les cours de sécurité pour que les gens qui déménagement soient au courant de la culture* » (Répondant.7).

Les propos du répondant dévoilent que l'Organisation fournit une compréhension négative de la diversité culturelle en se concentrant sur les problèmes liés à la diversité culturelle (« gestion de conflits ») et en fermant les yeux sur la richesse qu'elle apporte.

Par ailleurs, le fait d'inscrire la diversité culturelle dans la dérivée d'un autre cours, traduit un intérêt secondaire pour elle, en faveur d'un autre thème considéré plus important. Seulement face à cette pratique neutre, la reconnaissance de la

diversité culturelle émerge dans les propos d'autres répondants et comme paradoxes dans les propos d'un même intervenant.

## **II.2. La diversité culturelle affirmée**

### **II.2.1. Tolérance et respect : plateforme d'interaction avec la diversité culturelle**

L'interaction avec la diversité s'effectue sur la base de la tolérance et du respect. Tel est le leitmotiv de l'Organisation pour assurer l'harmonie de son environnement interne. Cette attitude à l'égard de la diversité est communément partagée par les employés et le management. Elle constitue une ligne de conduite implicite, que les membres de l'Organisation assurent en permanence : *«Il faut être ouvert. Il faut être conscient des différences culturelles et, en termes de gestion, les traiter comme des individus »*, a souligné le gestionnaire 2.

Le répondant 4 fait de la tolérance l'axe principal de fonctionnement des interactions de la diversité dans l'Organisation. Il développe sa conception de la tolérance à partir d'une lecture subjective de l'interaction avec la différence dans un contexte international :

*Je pense que tout système peut s'améliorer en intégrant cette dimension [tolérance] qui me paraît fondamentale car après tout ce sont les hommes qui travaillent et ils sont différents avec leur schémas, leurs stéréotypes et encore plus dans le système des Nations Unies où il y a des cultures différentes, sexes différents, vécus différents, histoires différentes et cela peut être encore plus compliqué car il y a encore plus d'éléments qui peuvent nous différencier (Répondant 4).*

Selon cet employé, les individus ne sont pas tous égaux face à la tolérance et à l'acceptabilité de la diversité culturelle. Ils n'héritent pas de la même capacité de

compréhension de la différence. La vision de ce même répondant à propos de la différence veut qu'« *on est souvent confronté à une vision différente des choses* ». Selon ses propos, cela demande d'accepter, de voir et de comprendre la différence pour se rendre compte qu'il y a des gens qui voient les choses différemment même si elles sont semblables.

C'est ainsi que des paradoxes émergent par rapport à la tolérance. Si les répondants ont affirmé qu'ils œuvrent dans un environnement où les identités culturelles interagissent d'une manière harmonieuse, puisque la majorité des répondants ont mentionné l'absence de problèmes, pourquoi, alors, faire appel à la tolérance ? En effet, l'ensemble des narrations laissent entrevoir dans la tolérance, une dualité qui oppose une majorité de tolérants à une minorité de tolérés dans l'Organisation, alors que rien dans leurs propos n'a montré que les organisations internationales fonctionnent à l'interne sur la base de la double référence de la majorité et de la minorité, du eux et du nous ou bien du différent et du commun.

### **II.2.2. Célébrer les différences visibles**

Une pratique symbolique retenue par les répondants concerne ces « journées de célébrations culturelles » assurées par l'Organisation, comme mentionné par plusieurs répondants. L'employé 3, par exemple, considère même ces « manifestations culturelles » comme un modèle à appliquer dans d'autres organisations.

L'importance de ces journées réside dans le fait qu'elles outrepassent la nationalité pour s'intéresser à la culture de l'employé. Le Répondant 2 les voit comme moyen qui contribue à l'intégration de l'employé dans l'Organisation : « *Elle vous aide à vous faire accepter* » (Répondant 2).



Seulement, cette initiative organisationnelle à l'égard de la diversité culturelle s'incarne dans un esprit de sociabilité festive durant laquelle les employés portent leurs habits traditionnels et festoient autour d'un menu culinaire diversifié. Même si tous les employés ont évoqué les «*Staff Days*» dans des termes positifs, cette procédure demeure une manière insuffisante si elle se restreint à la célébration des symboles culturels visibles. Pour Prasad et al., (2006), il s'agit davantage de chercher à célébrer la culture que de la valoriser. Par ailleurs, pour ces mêmes auteurs le discours sur la célébration de la diversité culturelle demeure insuffisant s'il n'est pas accompagné d'autres pratiques qui reconnaissent concrètement la diversité culturelle.

### **II.2.3. Polarisation des positions sur la considération des enjeux de la diversité**

Une autre manière de voir si l'Organisation reconnaît ou pas la diversité culturelle a été réalisé par l'entremise de la question suivante : Est-il utile de mentionner les enjeux de la diversité culturelle dans les politiques organisationnelles ?

Les narrations des répondants laissent entrevoir l'inexistence d'une compréhension commune de la diversité culturelle et de son importance pour l'Organisation. Dans cette perspective, l'analyse des propos des répondants révèle deux visions distinctes à propos de la considération des enjeux de la diversité culturelle dans les politiques internes de l'organisation.

Le premier camp, préconise une approche plus calculée et plus stratégique concernant l'inclusion des enjeux de la diversité culturelle dans les politiques de l'organisation. Le deuxième camp, affirme quant à lui, la nécessité d'évoquer des politiques claires dans les documents organisationnels internes. Ainsi, la première tendance est méfiante. En effet, certains gestionnaires ont formulé un discours très réaliste sur le sujet et ont délégitimé les politiques sur les enjeux de la diversité culturelle en invoquant la difficulté de sa mise en pratique. À l'inverse, la

deuxième tendance, considère l'impératif d'évoquer ses enjeux, principalement, pour des raisons de prévention.

Commençons par le premier camp. La haute direction souligne que :

*Il faut être conscient des dimensions concrètes (...) Au moment où tu mets une politique sur le genre par exemple, tu mets immédiatement l'accent sur des choses qui ne sont pas toujours positives ou discriminatoires. Si on y met l'accent cela veut dire que les choses peuvent aller de l'autre côté.*

Le constat est similaire pour un autre gestionnaire qui confirme les dires de la haute direction en stipulant que: « *C'est plus facile à dire qu'à faire* » (gestionnaire 3)

Le répondant 6 partage également ce même avis. Selon lui, la difficulté principale réside dans la complexité et la délicatesse de l'œuvre.

Pourtant ce même répondant avait parlé d'idéalisme lorsqu'il s'agit de la mission de l'Organisation et de l'importance de l'entretenir tout au long de la carrière unesquienne, si les employés veulent « *perdurer dans le milieu* ». Ce répondant a affirmé : « *Je pense en quelque part ne pas rester sur le concret. Si tu laisses partir le rêve pourquoi on se bat pour cela, ce n'est pas faisable, ce n'est pas comme cela que tu vas réaliser par exemple l'éducation et la pauvreté* » (Répondant 6).

Subitement, les propos du répondant retombent dans le réalisme lorsqu'il s'agit de parler de diversité culturelle et d'aborder ouvertement ses enjeux dans des politiques organisationnelles précises sur le sujet. Au-delà de la manière de laquelle l'acte de racisme serait prouvé dans l'Organisation, il devient aussi difficile de mettre en place une politique organisationnelle sur la diversité culturelle au risque d'effectuer une catégorisation qui nuit encore plus à l'environnement organisationnel que de l'avantager (Nkomo 1995, Litvin, 1998).

Les propos employés par ces répondants se présentent ainsi comme un discours « normatif » qui ne veut pas remettre en question la légitimité des gestionnaires dans l'Organisation (Konrad, 2003). Plutôt, il focalise sur « le risque » d'adopter une politique claire sur les enjeux de la diversité culturelle (Omanović, 2006), malgré leur ouverture aux questions de la différence et à la diversité. Ce paradoxe se présente dans les dires du répondant précédent qui a même considéré la diversité culturelle comme une richesse. Il souligne :

*La richesse sociale dans son quotidien. Pouvoir parler avec des gens, leur vécu, leur expérience, cela donne un autre point de vue de ce qu'on voit dans les médias ou dans les livres. Cela donne un autre filtre ou une autre couleur, on le voit moins de l'extérieur, c'est quelqu'un qui l'a vécu de l'intérieur, cela donne une compréhension sur c'est quoi le monde, c'est quoi la vie, c'est quoi les choses qui se passent (Répondant 6)*

Le deuxième camp, défend l'idée de l'importance d'une politique organisationnelle dédiée à la diversité culturelle. Ainsi, un des employés a fait part de son avis en indiquant qu'il est soucieux de ce que les autres pensent de lui et qu'il est plus sensible aux stéréotypes. Il considère que la nécessité des politiques consiste à prévenir des dérives non souhaitées dans cet environnement international : « *Les gens ont des idées préconçues. Parfois c'est intéressant de souligner les stéréotypes surtout dans une organisation comme celle-ci* (Répondant 2).

Nous remarquons que les répondants qui forment ce camp ont plus de facilité à évoquer des mots à charge affective comme « stéréotypes » (Milliken et Martins, 1996). Ce sont des notions que nous n'avons pas recensées chez l'autre camp, moins réactionnaire par rapport à la pratique de la diversité culturelle et moins enclin aux politiques organisationnelles sur les enjeux de la diversité culturelle. Ce n'est pas parce qu'ils ne croient pas à leur utilité, mais la complexité de l'ouvrage s'amplifie au profit du discours humaniste.

#### II.2.4. La signification mitigée de la diversité culturelle

Les gestionnaires et les employés ne partagent pas aussi le même point de vue sur la définition de la diversité culturelle. Cette dernière oscille entre deux significations.

Ainsi, plusieurs employés définissent la diversité culturelle d'une perspective quantitative en la liant au nombre. Par exemple, un employé précise que la diversité est un « *besoin* », de l'ordre du « *quantitatif* » (Répondant 7). Le cadre théorique montre que la diversité culturelle n'est pas une question du quantitatif. Comme l'affirme de Bernard (2005), elle n'est pas « *du simple constat de la multiplicité* », mais de relation et d'interaction avec le différent. Il stipule à ce propos : « [La diversité est de l'ordre de] *l'opposé, de divergent, de contradictoire, de différent au sens actif et non pas celui, dominant aujourd'hui de « varié, voire du « multiple »* » (de Bernard, 2005 : 23).

Par ailleurs, certains employés font référence dans leurs propos aux valeurs rattachées à la diversité culturelle définies dans son discours officiel externe. Par exemple, un répondant définit la diversité culturelle en énonçant : « *Cultural diversity is fundamental to the survive of humanity* » (Répondant 6). Cette définition est celle qui coïncide avec la définition énoncée dans la Déclaration universelle sur la diversité culturelle de l'Unesco (2001)<sup>140</sup>.

De même, certains répondants identifient la diversité culturelle en la ramenant à la nationalité, comme souligné par la haute direction : « *Nous avons 35-40 nationalités et je ne compte pas toutes les doubles nationalités* ». La définition présentée par la haute direction est réduite dans la mesure où elle ignore une autre

---

<sup>140</sup> L'article premier de la « Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle » (2001) définit la diversité culturelle comme « *patrimoine commun de l'humanité* », « *aussi nécessaire pour le genre humain que la biodiversité dans l'ordre du vivant* ».

réalité où le volet culturel est celui qui sous-tend la nationalité (Sackmann et al., 2011 : 146).

Telle que vu plus haut, la diversité se présente aussi comme une question « diplomatique » (Répondant 6). Pour plusieurs répondants, l'interaction avec la diversité culturelle se fait sur la base de la « tolérance » et le « respect » (Répondants 3, 5, 6, haute direction, gestionnaire 2 et 3).

D'autres répondants considèrent aussi la diversité comme une « *richesse* » (Répondants 1, 4, 5, 6 et gestionnaire 3). Par exemple, le répondant 1 précise : « *On vit avec la diversité comme un atout* ». Par ailleurs, le répondant 4 est conscient que chaque membre de la diversité est dépositaire d'un héritage culturel profond. Il forge son identité et se présente comme une richesse dans le contact avec l'autre :

*Pour moi c'est une richesse. Il faut en parler, c'est une façon ouverte et claire comme quelque chose qui existe et savoir ce qui fait sa personnalité. Parler aussi des problèmes qu'ils engendrent. Il faut respecter les codes avec lesquels on vit dans la société dans laquelle on vit chacun avec son vécu* (Répondant 4)

Face à ce double discours de reconnaissance et de méconnaissance, il y a d'autres réactions qui émergent. Elles représentent une volonté de réduire l'inertie du traitement de la diversité culturelle. Elles indiquent aussi des défis personnels relevés par les employés, qui montrent qu'ils ne sont pas de simples spectateurs des pratiques de management. Plutôt, il nous revient de les prendre en compte si nous voulons comprendre la véritable mise en œuvre de la relation avec la diversité culturelle.

### **III. Les acteurs de la diversité culturelle s'auto-valorisent**

À aucun moment, les narrations des répondants ont abordé le rôle du management ou des ressources humaines comme une ressource aidante des interactions avec les membres de la diversité ou leur intégration dans l'Organisation. Plutôt, leurs histoires ont montré une alternative au neutralisme dont fait preuve le management face à la diversité des employés. En effet, les narrations ont révélé qu'il revient aux membres de l'Organisation de fournir les efforts nécessaires pour s'intégrer et se faire accepter dans l'Organisation.

#### **III.1. Construction d'une identité professionnelle valorisante**

Le sens que fait le répondant 5 de ses débuts à l'Organisation est qu'il était perçu différent à cause de son âge. Il raconte que son manque d'expérience lui a valu la sous-estimation de son supérieur au début de son arrivée à l'Organisation. Il pense qu'il y a eu une mauvaise interprétation de son rôle et de sa capacité à remplir sa tâche et à faire face aux défis professionnels, comme le montre cet extrait de l'entrevue :

*Professionnellement, il y a eu plusieurs incidents. Je ne sais pas si c'est une faute de la part de mon superviseur, mais il ne m'a pas introduit comme une personne capable de comprendre [le travail] et qui peut contribuer aux discussions techniques. J'ai du faire l'effort moi-même que je comprends les choses techniques et que je peux les aider (Répondant 5).*

Autrement dit, il y a eu une mauvaise intégration du jeune recrue dans l'Organisation au risque de perdre son potentiel professionnel (Brett et al., 2006). Relégué à une position de subordonnée par son supérieur, il a dû multiplier les

efforts pour se faire reconnaître et faire valoir sa crédibilité professionnelle auprès de ses directeurs.

La littérature organisationnelle qui étudie la diversité dans le milieu professionnel voit cette problématique comme la tentative d'une minorité à « *se construire une identité professionnelle valorisante* » (Zanoni et Janssens, 2007 : 1394). Refusant d'être inséré dans une identité préétablie (de subordonnée dans ce cas), il revient à l'employé de défier cette relation d'iniquité et de s'engager à construire une identité favorable aux yeux de son supérieur (Zanoni et al., 2010).

En effet, le répondant a rapporté son expérience dans un discours positif dans lequel il ne s'est pas plaint du comportement de son directeur, mais qu'il interprétait comme une « richesse » personnelle, en soulignant :

*Je ne sais pas si je n'aime pas la façon dont cela s'est passé...depuis j'ai beaucoup appris et j'ai grandi, en montrant que je peux faire quelque chose...que mon superviseur dise : « il est là juste pour cela mais il peut faire d'autres choses ». Je ne sais pas si j'aurai aimé cela aussi, mais je ne pense pas que j'aurai changé quelque chose. (Répondant 5).*

Son identité professionnelle s'est vue améliorée quelques temps après que le répondant nous ai expliqué qu'il a dû doubler des efforts pour se faire accepter professionnellement dans l'Organisation.

### **III.2. La langue : défiée et réfléchie**

L'enjeu de la langue, nous a été ainsi révélé par les fonctionnaires dont la langue anglaise ne constitue pas la langue maternelle. En effet, tous les répondants francophones avec qui nous nous sommes entretenues ont fait part de l'impératif de parler la langue anglaise dans l'arène professionnelle. Dans cette perspective, il est pertinent de rappeler que sur les onze entrevues complétées dans l'Organisation, nous avons effectué des entretiens avec des répondants

parfaitement bilingues. Mais nous avons réalisé aussi des entrevues intégralement en anglais, avec deux gestionnaires et un employé de l'Organisation.

Pourtant, la langue française est pratiquée dans l'Organisation, comme l'a indiqué la haute direction : « *Nos réunions se déroulent en anglais et en français* ». Seulement, cette initiative de la part du management n'instaure pas pour autant un équilibre entre les deux langues, comme l'a déploré un employé dont la langue anglaise ne constitue pas la langue maternelle :

*Souvent j'ai des patrons qui ne communiquent que dans cette langue et dans ce cas, tu es obligé de comprendre et de te faire comprendre...on te dira que tu peux t'exprimer en français mais à quoi ça sert de parler français si personne ne te comprend ?* (Répondant 4).

Malgré les efforts du management qui visent à établir une pratique de travail bilingue<sup>141</sup>, la première langue adoptée est l'anglais, comme l'a souligné ce même répondant : « *Toutes les structures internationales adoptent l'anglais comme langue informelle. Il est commun de parler anglais spécifiquement à l' [Organisation]* » (Répondant 4). La langue forme ainsi une ligne de démarcation pour l'intégration professionnelle dans ce milieu organisationnel. Elle approfondit la marginalisation de ceux qui ne la parlent pas. En effet, l'enjeu de la langue anglaise dont elle est porteuse est l'intégration dans l'Organisation. À ce propos, certains répondants ont offert l'observation suivante : « *Quand tu intègres les organisations internationales tu dois être bilingue. Il faut parler anglais, mais nous avons aussi des gens qui ne parlent pas du tout français.* » (Répondant 1).

Dans le courant de leur discussion, tous les répondants non-anglophones ont exprimé leur détermination à éliminer cet obstacle linguistique qui fait entrave à leur complète inclusion dans le milieu de travail par l'apprentissage de la langue anglaise. Cette langue se présente ainsi comme une passerelle d'intégration dans le

---

<sup>141</sup> Le directeur de l'Organisation prônait une approche de proximité qu'il applique à l'interne et à l'externe



monde professionnel. Car parler la langue anglaise confirme l'appartenance de celui qui la pratique à la grande communauté de l'Organisation.

Plus fondamentalement, ce qui mérite d'être souligné est que les répondants n'ont pas décrit leurs efforts comme un obstacle face à leur intégration professionnelle. Plutôt, ils ont représenté leurs efforts en termes de « *défi personnel* » (Répondants 1, 2 et 4) qui les a menés vers leur pleine intégration professionnelle dans l'Organisation (Zanoni et Janssens, 2007).

### **III.3. Obligation et pression sur les acteurs de la diversité culturelle**

Il y a une volonté d'agir face à l'impératif de réussir l'interaction avec la diversité culturelle. Seulement, les propos des répondants laissent entendre qu'il revient aux employés d'assumer la présence accrue de la diversité dans l'environnement professionnel, comme il apparaît dans les propos de cet employé : « *You are aware it's a cultural diverse environment and you are able to work in that environment* » (Répondant 6).

Dans cette perspective, s'il y a un environnement de *bon vivre* dans l'Organisation, c'est parce que les employés sont conscients de la diversité comme élément intrinsèque à l'environnement organisationnel et, par conséquent, ils sont dans l'obligation de réussir l'interaction entre eux en tant qu'acteurs mêmes de la diversité culturelle.

Les employés sont conscients de cet environnement de diversité et sont capables de gérer leurs propres interactions par eux-mêmes. Ceci, se précise avec un employé qui assure que l'interaction avec la diversité s'acquiert par le contact direct avec elle. Pour lui, c'est par l'exposition à l'autre que s'opère l'apprentissage de l'acceptation de l'altérité. Il souligne :

*Il existe des cours qui te préparent à cela, à accepter la différence de l'autre mais la préparation se fait sur le*

*terrain (...) elle s'acquiert. Tu fais des erreurs, puis tu apprends. Tu vas voir quelqu'un, tu te rends compte que tu t'es mal assis...ce n'est pas quelque chose qu'on te donne en venant ici, mais on t'encourage à le faire. Cela s'acquiert aussi sur le terrain et avec le temps tu apprends* (Répondant 4).

Ce que révèle cet employé est que c'est la vie avec la diversité et le contact permanent avec elle qui va façonner l'employé à sa relation avec la diversité culturelle.

Par ailleurs, les histoires des répondants ont aussi dévoilé une pression qui pèse sur les acteurs de la diversité culturelle. En effet, un impératif devance toute phrase qui évoque l'interaction avec elle, comme le montre cet extrait d'entretien :

*Quand tu travailles dans un milieu comme celui-ci, il y a des choses que tu es obligé de faire pour avancer... tu as un dossier et tu dois le faire avec les individus. Pour que ça avance il faut trouver une certaine façon de faire et apprendre à comprendre l'autre* (Répondant 4)

Réussir l'interaction avec la diversité culturelle devient ici une contrainte. Cette dernière n'émanant pas de la part du management de l'Organisation. Plutôt elle constitue une norme organisationnelle imposée par son statut international. Son contexte spécifique, hyper diversifié, oblige les individus à endosser un comportement respectueux à l'égard de la diversité culturelle. Rappelons à ce propos que la condition de pouvoir travailler avec des employés de cultures diverses est mentionnée dans les documents officiels internes de l'organisation mère. La concrétisation de cette exigence se fait par le biais de la tolérance et du respect : « [Il s'agit d'avoir] *un minimum de savoir culturel. De savoir comment se comporter. Minimum de respect* » (Répondant 5). L'interaction avec l'altérité s'effectue ainsi sous le mode du « politiquement correct », comme le mentionne ce

répondant : « *Le monde l'invoquent [la diversité culturelle] d'une manière more diplomatic* » (Répondant 3).

Cette pression exige une vigilance permanente de la part des employés dans leurs interactions avec la diversité, comme l'a évoqué cet employé : « *People are extremely aware and careful before asking or seeing something, how it could be perceived* » (Répondant 6). Ce qui a pour effet d'accentuer la pression sur les employés, surtout qu'il est tellement facile de se mettre en erreur, comme le mentionne le répondant 2 : « *On est des hommes... On peut régresser même si on est dans un environnement international* » (Répondant 2).

### **Récapitulation et conclusion**

Cette partie constitue la dernière étape d'une recherche multi-niveaux débutée quelques chapitres plus loin. Cette phase vise à cerner la réalité de la pratique de la diversité culturelle dans l'Organisation. Elle est révélée à partir de l'analyse des narrations des employés. La complexité de la pratique de la diversité culturelle a émergé dans des contradictions dans les propos de certains répondants. Ils constituent un discours implicite que nous avons essayé de révéler. Voici les conclusions auxquelles nous avons abouti suite à l'analyse des entrevues.

D'abord, le contexte est un élément qui a été mentionné dans les propos des répondants et qui influence leurs perceptions de la diversité ainsi que les pratiques managériales à leurs égards. Seulement, le contexte n'a pas été perçu dans sa « *complexité culturelle* » (Yeganeh et Su, 2006 : 363) issue de l'interaction d'employés aux histoires et aux cultures diverses. Le contexte macro-social externe de même que l'environnement professionnel international de l'Organisation ont réduit la perception de la diversité à une donnée préétablie. La diversité culturelle se présente comme entité essentialiste et constante dans

l'Organisation. Par conséquent, il a engendré une absence de pratiques managériales destinées à la diversité culturelle.

Ensuite, les entretiens exposent différents indices qui dévoilent la neutralité de la pratique de la diversité culturelle. Les expressions culturelles perçues négatives ne sont pas tolérées et l'établissement des interactions sur le mode du politiquement correct, font partis de ces indications. Pour l'ensemble des répondants (gestionnaires et employés) c'est l'égalité des rapports qui prévaut dans l'Organisation et la gestion de la diversité ne s'inscrit pas dans les priorités de la haute direction. Dans cette perspective, l'Organisation se distancie de l'identité culturelle de ses fonctionnaires. Elle ni les valorise, ni les dévalorise. Cette inaltérabilité à l'identité culturelle est illustrée dans les propos de cet employé qui a souligné : « *Moi je n'ai pas changé de ton depuis que je suis ici* » (Répondant. 2). L'identité dans l'Organisation s'exprime uniquement via la célébration des symboles visibles, lorsque décidé par l'Organisation même.

Enfin, tous les répondants, sans exceptions, ont partagé leurs appréciations des journées culturelles, qui rompent avec la neutralité organisationnelle dans le traitement de la diversité culturelle. Au-delà de sa perception comme un événement de célébration, les journées culturelles endossent une valeur symbolique pour les employés car ils considèrent que l'Organisation s'intéresse à leur identité culturelle. Même si cet intérêt demeure superficiel, les employés le mentionnent avec enthousiasme. Soulignons dans cette perspective que c'est en évoquant les journées culturelles que les interviewés utilisent le pronom « nous ».

Les répondants réclament ainsi, implicitement une attention accrue à l'altérité et un besoin d'être reconnus dans leurs identités culturelles. Ce constat est illustré dans les discussions menées avec les intervenants de la diversité. Elles ont montré une conscience et une compréhension de la diversité culturelle ancrée dans leurs propos et forgée par leurs contacts permanent avec les cultures diverses avec lesquelles ils interagissent.

Cette conscientisation et ce besoin de changement implicite se heurte à une pratique managériale figée, héritière des politiques officielles de l'organisation mère. À ce propos, nous avons remarqué que quelques définitions proférées par les membres de l'Organisation (employés et gestionnaires) coïncident avec le discours officiel de l'organisation mère. Comme l'analogie de la « famille », la méconnaissance des conflits et la définition la diversité culturelle en empruntant les mots cités dans la Déclaration universelle ou la Convention de l'Unesco. Elles illustrent la soumission à la norme organisationnelle.

La pratique de la diversité culturelle s'illustre ainsi incompatible avec les aspirations et les expériences de la haute direction à l'externe de l'Organisation, ni avec la voix des employés qui la reconnaissent à l'intérieur de cette dernière. À l'interne de l'Organisation, la pratique de la diversité culturelle se cherche.

## Chapitre IX

### Failles et contradictions dans la pratique de la diversité culturelle

A l'issue de l'analyse qualitative réalisée sur les trois différents niveaux ; global-organisationnel-individuel nous allons pouvoir faire le portrait de notre objet; le modèle qu'applique une organisation internationale (que nous avons appelée Organisation) affiliée à l'Unesco, en matière de gestion de la diversité culturelle. En d'autres termes, comment la diversité culturelle, présente dans le mandat de sa « maison-mère », est définie et gérée dans pratiques internes de cette Organisation ? Dans la lignée du modèle proposé par Thomas et Ely (1996) et Ely et Thomas (2001), nous nous sommes demandés si l'Organisation adopte une pratique qui valorise, neutralise ou bien dévalorise la diversité culturelle de ses employés. Notre hypothèse considérait que la mise en pratique d'une gestion efficace de la diversité culturelle n'est pas facile à relever.

Notre analyse a principalement établi une divergence fondamentale entre le discours et la pratique de la diversité culturelle dans l'Organisation. En effet, le tournant normatif instauré par la « Convention sur la promotion et la protection de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco » (2005), dans lequel elle se prononce sur le pluralisme, le dialogue et l'interaction, n'est pas reflété dans les politiques et les pratiques de gestion interne de la diversité culturelle. Par ailleurs, malgré l'aspect indissociable de la diversité culturelle dont l'organisation mère tire sa fonction<sup>142</sup>, nos données ont montré un rapport confus de l'Organisation avec sa diversité culturelle.

---

<sup>142</sup> Voir chapitre IV sur la description de l'Organisation et la place de la diversité culturelle dans son fonctionnement.

## I. Diversité culturelle neutre dans sa pratique

La comparaison des différents niveaux d'analyse révèle une pratique de gestion qui conçoit le contexte organisationnel comme « monoculturaliste » (Semprini, 1997). Dans cette perspective, le management favorise la neutralité au nom de l'égalité entre l'ensemble des membres de l'Organisation (Thomas et Ely, 1996). Plusieurs arguments attestent ce constat :

D'abord, les entrevues n'ont pas reflété la réalité de la diversité culturelle du contexte organisationnel. Plutôt, elles ont révélé le peu de données sur la gestion de la diversité culturelle à l'interne. Ceci rend compte d'une pratique managériale neutre qui se pose en contradiction avec le discours officiel externe qui déclare lutter contre l'homogénéité.

Ensuite, le management fonde sa pratique sur des procédés qui diluent l'expression culturelle, comme le quota et l'éradication des conflits. Le premier, établit une similitude culturelle pour tous les membres de l'Organisation. Le deuxième, en accord avec le premier, supprime l'expression de la différence (Thomas et Ely, 2001: 247).

Enfin, le monolinguisme de la pratique de la langue anglaise dans l'Organisation problématise la question de la diversité linguistique que l'on pourrait supposer pratiquée à l'interne d'une organisation internationale. D'après Mor Barak (2005), la langue est celle qui reflète le mieux la diversité dans l'organisation. Elle précise: « *Linguistic diversity is an important aspect of global diversity* » (p. 178). Pour cette auteure parler plusieurs langues constitue une indication de l'importance de la diversité culturelle. En revanche, parler une seule langue traduit la standardisation de la pratique linguistique. Symboliquement, elle illustre une culture organisationnelle universelle/Occidentale qui rappelle le discours dominant sur la culture et la diversité culturelle. C'est ce discours même qui a déclenché, en réaction, le discours protecteur de la diversité culturelle.

Ces arguments nous incitent à analyser ces résultats du point de vue des théories des « *Cross-Cultural Studies* ». Ces dernières considèrent que la présence des identités diverses dans une organisation, influence nécessairement la nouvelle réalité du contexte, qui va dicter à son tour de nouvelles pratiques de management (Sackmann et Phillips, 2002). La mise en œuvre de cette approche sur le cas de l'Organisation étudiée a, plutôt, révélé le contexte comme dépourvu d'une réelle interaction et, par conséquent, exempt de diversité culturelle.

La diversité culturelle se présente ainsi comme un « acquis », malgré la richesse identitaire et culturelle qui anime le contexte organisationnel. En effet, l'analyse du contexte interne de l'Organisation a attesté de la richesse et de la complexité de sa diversité en indiquant que son environnement « n'est pas monolithique ».

Ce refus de voir la diversité culturelle à l'interne indique que l'Organisation exerce une séparation de la culture et de l'expertise dans sa pratique de la diversité culturelle. En effet, l'appréciation de la diversité culturelle est, plutôt, orientée vers l'extérieur de l'Organisation. Elle est illustrée dans la description de postes qui concernent les publics externes, comme les traducteurs. Ces derniers sont décrits comme « *pivots de l'harmonie culturelle* ». Par ailleurs, les entretiens ont laissé entrevoir un discours empathique qui concerne « *le staff extérieur* » qui : « *Vont travailler dans des pays qu'ils ne connaissent pas* » (Répondant 4).

Une fois à l'intérieur, cette appréciation s'estompe au profit de l'expertise, comme il apparaît dans les propos de la haute direction : « *Il y a une identité mais elle n'est pas exprimée ici* ».

Ainsi, quand on s'interroge sur la diversité culturelle à l'interne, la définition est uniquement de portée professionnelle. L'« autre » est un fonctionnaire et la diversité culturelle se substitue à la « diversité/diversity », en tant qu'elle est considérée uniquement d'une perspective neutre et objective (Nkomo, 1996; Litvin, 1997). Dans cette perspective, l'Organisation expérimente la diversité, mais pas celle qui est de nature culturelle.



La diversité culturelle est ainsi un outil de travail pour l'Organisation, sa priorité étant rationnelle plus que culturelle.

## **II. Double dysfonctionnement : le problème c'est le niveau 2 ; organisationnel**

La confrontation du discours externe et interne de l'Organisation laisse voir les deux paradoxes suivants.

À l'externe, il s'établit un discours qui prône le dialogue en tant que moyen pour s'affranchir des conflits et instaurer la paix. « *L'année 2000 des Nations Unies pour le dialogue entre les civilisations* » en est un exemple. En revanche, à l'interne, les conflits et les enjeux liés à la diversité culturelle sont ignorés. Par ailleurs, à l'externe, l'Organisation proclame la nécessité d'outrepasser la coexistence identitaire en faveur de l'interaction et de la recherche de moyens pour équilibrer le vivre ensemble. C'est dans cette perspective, qu'elle a mis en place le programme MOST (*Management of Social Transformations*) dans les années 90, le but étant d'aider les sociétés multiculturelles à gérer leurs diversités internes. Seulement à l'interne, les politiques organisationnelles ont isolé la diversité culturelle dans des pratiques homogénéisantes qui limitent son expression et par conséquent son interaction.

Enfin, la diversité culturelle se décline dans plusieurs textes normatifs. Ces derniers dépassent une seule catégorie de la diversité culturelle et admettent la pluralité des approches pour atteindre un maximum de catégories de la diversité. Citons par exemple : « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » (2005) ou bien « la déclaration sur la race et les préjugés raciaux » (1978). Ces textes reconnaissent l'expression de l'identité culturelle et abordent les problèmes qui font face aux groupes culturels. *A contrario*, à l'interne, la diversité culturelle est absente des textes normatifs

analysés dans la période que nous traitons à l'instar du « Statut et règlement du personnel ».

Ceci représente un premier dysfonctionnement entre le discours officiel externe valorisant de l'Organisation (niveau 1) et le discours neutre des politiques organisationnelles à l'interne (niveau 2).

Cette confrontation doit, cependant, être posée dans le contexte global de la diversité culturelle. Plus fondamentalement, elle se pose en rapport avec le statut international de l'Organisation qui se reflète dans ses normes et politiques internes. Ces dernières affirment l'universalité des fonctionnaires et compromettent la perception de leur diversité culturelle. Rappelons que ces derniers doivent être détachés de toute appartenance nationale et culturelle. Reconnaître la culture et l'identité des fonctionnaires signifierait la mise en place d'une approche « micro » pour les définir, ce qui contredirait ses principes fondateurs et explique l'invisibilité de la diversité culturelle des normes organisationnelles. Il est ainsi question d'aliénation d'une obligation internationale, reproduite dans ses politiques internes. Ces dernières assurent, par conséquent, un discours homogène qui supprime les attributs de l'identité culturelle comme la race, le sexe et le genre (Thomas et Ely, 1996).

Seulement ce constat souligne pour le moins une inquiétude : Comment l'Organisation peut-elle faire abstraction de l'identité culturelle de ses employés à l'interne et leur demander, en même temps, de défendre les vertus de la diversité culturelle qu'elle exprime dans ses documents externes ?

Un résultat important qui se dégage de l'analyse des entrevues considère que, paradoxalement, cette distinction entre la culture et l'expertise ne soustrait pas pour autant la visibilité de la diversité culturelle pour les intervenants. En effet, le management et les employés ne sont pas insensibles à la question de la diversité culturelle, étant donné qu'elle constitue leur outil de travail, comme souligné plus

haut. Car les entretiens ont laissé entrevoir de l'ouverture, du respect et de la compréhension des enjeux de la diversité culturelle. Ceci s'illustre dans les propos de certains employés et gestionnaires également qui ont évoqué l'importance d'énoncer explicitement les enjeux liés à la diversité culturelle dans les documents internes de l'Organisation. Par exemple, le gestionnaire 3 s'est lancé dans des explications profondes sur le racisme. Pour lui, les catégorisations, généralement fondées sur les dimensions visibles de l'identité, facilitent la mise en place du racisme. Dans cette perspective, il suggère de mettre en place des clauses claires sur le processus qui mène vers le racisme, au lieu de concentrer les politiques sur le racisme même. Pour lui : « *Il faut avoir des politiques pour éradiquer ces catégorisations* » (gestionnaire 3). Par ailleurs, un autre gestionnaire a annoncé que ses pratiques de gestion considèrent la diversité culturelle interne : « *Part of our site you have is to be more sensitive to the culture, interacting, seeking for feed-back, collaborating. But at the end, it makes us stronger* ». Les deux gestionnaires admettent la diversité culturelle comme partie intégrante de leur travail à l'interne, seulement ils laissent entrevoir dans leurs propos la complexité d'articuler la diversité culturelle et l'expertise. En outre, certains intervenants ont défini la diversité culturelle dans des propos valorisants : « *Cultural diversity is fundamental to the survive of humanity* » (Répondant 6). D'autres se sont prononcés sur la spécificité individuelle : « *Pour moi c'est une richesse. Il faut en parler, c'est une façon ouverte et claire comme quelque chose qui existe et savoir ce qui fait sa personnalité* » (Répondant 4). Ces propos, traduisent non seulement la reconnaissance, mais aussi la perception de la diversité culturelle comme richesse pour l'Organisation.

Le constat qui se dégage est que la visibilité de la diversité culturelle est reflétée dans les propos des intervenants (niveau 3) Seulement, elle n'est pas reprise dans les politiques institutionnelles de l'Organisation (niveau 2).

C'est pourquoi, une fois qu'il touche à la réalité des interactions de la diversité culturelle, le discours organisationnel se heurte à une perception différente de la neutralité, de l'universalisme et de l'idéalisme qu'il préconise dans ses politiques

internes. Méfiant, il appelle surtout à faire preuve de « confiance et de tolérance » (Rapport d'éthique 2009-2010).

Il se présente ainsi un deuxième dysfonctionnement entre le discours qui admet et valorise la diversité culturelle émergeant dans les propos des répondants (niveau 3) et le discours institutionnel opaque de l'Organisation, via ses normes et ses règles (niveau 2). Rappelons que ces dernières découlent de l'organisation mère.

Ainsi, le problème majeur concerne la rigidité du niveau 2. Ce point de passage, fait entrave aux discours valorisants aux niveaux global et individuel comme nous pourrions le voir dans le schéma «Le double dysfonctionnement de la pratique de la diversité culturelle» présenté à l'annexe 3. Ce sont les politiques institutionnelles de l'Organisation qui statuent de l'aspect isolé des intervenants de la diversité culturelle dans le cadre de la proscription de l'expression de son identité culturelle.

C'est à ce niveau que des contradictions émergent dans un contexte ambivalent, dont le grand problème est l'absence d'une ligne directrice claire et exhaustive sur la pratique de la diversité culturelle à l'interne. Cette absence a créé une sorte de « débat » dans la définition de la diversité culturelle (question de nombre ou de relations) et par la suite aux différentes prises de positions à son égard (pour ou contre les politiques explicites sur les enjeux de la diversité culturelle; considérée comme richesse ou comme défis).

Ainsi à la dynamique du discours du premier niveau nous faisons face à un discours statique et figé du deuxième niveau. Et face à ce dernier se cristallise une ambiguïté reflétée par le dynamisme du troisième niveau et la rigidité du deuxième. Comme si le dernier niveau, individuel, est le miroir de ce qui se présente dans les niveaux précédents. La complexité de la situation nous ramène à la troisième dimension de notre analyse.

### III. Aspiration au changement

Donc, l'analyse de nos données a laissé entrevoir une confusion dans les propos des répondants à partir de laquelle nous sommes arrivés à un résultat paradoxal. Ainsi, dans la contradiction entre deux conceptions divergentes de reconnaissance et de méconnaissance de la diversité culturelle, il y a une réalité autre qui émerge. Elle se présente dans des demandes implicites des intervenants de se faire reconnaître (Ely et Thomas, 2011 : 253).

En effet, les témoignages des répondants ont sous-entendu un discours qui pourrait être vu comme de « *l'émancipation* » (Zanoni et Janssens, 2007) d'un discours institutionnel neutre et dominant et une aspiration à un changement global. Ce constat revient au fait que nous avons observé dans ces témoignages, beaucoup de défis : professionnels, linguistiques, réalisme de la fonction et idéalisme du mandat. Et, en réaction, la volonté des employés de s'affirmer dans l'Organisation.

Par exemple, le répondant 5 a voulu se « *dégager d'une perception stigmatisante* » (Zanoni et Janssens, 2007 : 1395 [traduction libre]) en lien avec la perception de son identité différente de recrue jeune et inexpérimenté, en prouvant qu'il est capable de faire son travail. Dans cette perspective, il s'est construit une identité professionnelle valorisante en réponse à ce traitement (Zanoni et Janssens, 2007 : 1395). Par ailleurs, certains répondants ont soulevé la question de la pratique de la langue dans l'Organisation à partir d'une perspective critique. Ils ont émis les interrogations et les observations suivantes : « *A quoi cela sert de parler français si personne ne parle cette langue* » (Répondant 4) ou encore « *quand tu intègres les organisations internationales tu dois être bilingue. Il faut parler anglais, mais nous avons aussi des gens qui ne parlent pas du tout français* » (Répondant 1). Ces témoignages montrent que les répondants se sont construits un début de « *réflexion critique* » (Alvesson et Willmott, 2012 : 192) face à une pratique qui homogénéise la diversité linguistique.

Enfin, les propos du répondant 6 ont exprimé un point de vue critique du mandat « idéaliste » de l'Organisation par rapport à la réalité du travail. Pour lui, cette articulation est dépendante uniquement des convictions personnelles des fonctionnaires : « *L'Unesco est le seul dont l'objectif est de promouvoir la paix par des moyens superbes (...) Il y en a ceux qui peuvent devenir très déçus ou cyniques. Mais il faut garder cet idéalisme de croire que c'est long et difficile, mais c'est faisable et important* ».

Ceci vient en écho à la prise de conscience que les relations entre les membres de la diversité culturelle se font au jour le jour et sont supposées aller de soi : « *You are aware it's a cultural diverse environment and you are able to work in that environment* » (Répondant 6).

Pour les intervenants, les valeurs de l'Organisation ne sont pas évidentes. Selon Alvesson et Willmott (2012), elles expriment une position « *réfléchie* » à propos de leurs fonctions et une conscientisation des contraintes qu'elles engendrent (p. 180).

Quoique discrète, cette « micro-émancipation » (Alvesson et Willmott, 2012) semble être importante. Elle laisse entrevoir une réaction subtile à la neutralité de l'Organisation face à la diversité culturelle, qui se veut être à l'encontre d'un discours dominant et exprime le besoin d'un changement par rapport à la reconnaissance de leurs spécificités identitaires, culturelles et même professionnelles.

## Conclusion

L'ensemble des niveaux constitutifs de notre modèle d'analyse « multi-niveaux » global- organisationnel- individuel, a offert un schéma complet qui nous a permis d'admettre un décalage entre le discours et la réalité que vivent les membres de la diversité culturelle dans une Organisation internationale. Notre résultat final a révélé que la pratique de la diversité culturelle dans un des bureaux affilié à l'Unesco n'arrive pas à saisir l'importance attribuée à cette dernière dans son discours global externe. Ainsi, les données ont démontré un dysfonctionnement entre, d'une part, le discours externe qui table sur la valorisation formelle de la diversité culturelle et le discours individuel de ce bureau qui reconnaît la diversité culturelle, cette dernière étant celle avec qui il travaille et interagit et d'autre part les normes organisationnelles qui ignorent la diversité culturelle. Par ailleurs, le « débat » décelé dans les narrations des intervenants, illustre l'appel implicite vers le changement et le besoin d'être considérés dans leurs identités culturelles dans l'Organisation.

Nous pourrions avancer une interprétation par rapport à ce décalage entre le discours organisationnel (homogène et ne reconnaît pas la valeur de la diversité culturelle) et la réalité (interactions concrètes avec la diversité culturelle). Il est essentiellement dû au fait que les politiques organisationnelles ne correspondent pas à la réalité que vivent ses employés et ne considèrent pas la particularité du contexte organisationnel interne de son bureau, à travers les points de vues des acteurs de la diversité. Si l'on prend en compte les conclusions de Nishii et Özbilgin (2007), ces politiques ont ignoré la compréhension des besoins réels des acteurs de la diversité culturelle. Ces auteurs indiquent que la « globalisation » de la diversité implique de considérer les spécificités culturelles du contexte et non pas d'unifier les cultures sous l'égide de politiques universelles. Il faut comprendre les spécificités locales et développer, par la suite, une politique globale.

*This is not to say that all practices should be localized but rather that an optimum mix of standardization and localization needs to be achieved through an open and careful consideration of cultural differences* (Nishii et Özbilgin, 2007: 1888).

Donc notre résultat principal conçoit le paradoxe entre les trois niveaux de l'analyse. Dans cette veine, la thèse propose quelques contributions, qui seront précisées dans la partie suivante.

## **I. Les contributions de la recherche**

Les contributions de cette recherche sont d'ordres théorique et pratique.

### **I.1. Contribution théorique**

La contribution théorique de la thèse réside en l'ancrage épistémologique bi-disciplinaire sur lequel se construit la diversité culturelle. Dans un premier temps, le travail de recherche consacré à la revue de la littérature a mené à la mise en place des divers termes que nous avons développés dans le cadre conceptuel. Ils permettent de montrer les différentes acceptions qui se dégagent de la « diversité culturelle ». Cette dernière ne peut être associée à une définition unique. Elle est plurielle et elle est de l'ordre de l'expérience. Dans un deuxième temps, partant de cette même revue de la littérature et considérant la pluralité des définitions et de la condition contextuelle qui forge la définition de la diversité culturelle, comme il en découle de l'approche « *Cross-Cultural Studies* », nous avons choisi de proposer une piste qui définit la « diversité culturelle » d'une manière orientée vers sa pratique. Il ne s'agit pas, pour nous, de camper sur un débat inépuisable portant les définitions que prendrait la diversité culturelle ; l'urgence réside, plutôt, dans la manière dont on l'utilise.



## I.2. Contribution pratique

La contribution pratique de cette thèse est de quatre sortes : académique, méthodologique, historique et empirique.

La première contribution, académique, réside d'une part dans l'intention de nourrir un récent intérêt de recherche portant sur la diversité culturelle. D'autre part, dans le soin de combler un vide dans la recherche organisationnelle en examinant la diversité culturelle à partir du contexte particulier d'une organisation internationale, appartenant à l'Unesco. En effet, lorsqu'il s'agit de discuter de la diversité culturelle dans les travaux organisationnels, cette dernière s'est vue souvent restreinte à des terrains de recherche qui excluent les organisations internationales. Pour notre part, nous avons choisi de relier la diversité culturelle à un bureau affilié à l'organisation mère de la diversité culturelle. Ce contexte est plus intéressant à analyser en tant qu'il nous enseigne sur la « valeur » de la diversité culturelle à l'interne, compte tenu de l'importance que cette organisation lui octroie à l'externe. S'agissant de cette organisation, à notre connaissance, à l'exception de rapports rédigés par l'Unesco même<sup>143</sup> et de quelques témoignages provenant des fonctionnaires de l'organisation mère, peu nombreuses sont les recherches scientifiques qui ont approché cette organisation ou un de ses bureaux comme un terrain de recherche qui mérite d'être examiné de l'intérieur. Par ailleurs, rares sont les recherches qui ont accordé aux fonctionnaires internationaux l'occasion de s'exprimer et d'étudier le contexte unesquien comme un terrain scientifique<sup>144</sup>.

Nous avons puisé nos recherches dans les archives, les ouvrages rédigés par des anciens de l'Organisation et des entrevues réalisées avec les fonctionnaires de l'Organisation. Mais surtout, nous avons choisi de nous baser sur les histoires des

---

<sup>143</sup> Exemple : Unesco (2000). « L'Unesco et la question de la diversité culturelle. Bilan et stratégies, 1946-2000 ».

<sup>144</sup> Des travaux comme le mémoire de maîtrise de Nardjes Rouighi (2007) ou la thèse de doctorat de Phillip Rousseau (2011) se situent dans la cette lignée de la recherche.

« acteurs » de la diversité culturelle, en considérant aussi bien le point de vue du management que celui des employés à propos des pratiques de gestion de la diversité culturelle. En décryptant, via les narrations des répondants dans l'Organisation, nous avons découvert que la diversité culturelle n'est pas ignorée des membres de la diversité culturelle. Ils la vivent au quotidien, travaillent avec elle et pour elle.

La contribution méthodologique a trait à l'analyse multi-niveaux sur laquelle s'établit cette recherche. Cette approche a été utile pour comprendre l'orientation globale d'une organisation internationale en matière de diversité culturelle. Mais surtout, elle a permis une exploration de chaque niveau d'analyse, qui n'a pas eu l'intérêt nécessaire par la recherche.

Dans cette lignée, la contribution « historique » implique l'examen effectué sur le discours officiel externe de l'organisation mère sur la diversité culturelle à partir d'une sélection de documents d'archives. Nous avons démontré que la diversité culturelle n'est pas un enjeu récent pour l'Unesco. Les instruments normatifs comme la « Convention sur la promotion et la protection de la diversité des expressions culturelles » de l'Unesco (2005) pourraient sembler octroyer une visibilité récente à la terminologie « diversité culturelle ». Pourtant, cette dernière fait partie des défis de cette organisation depuis ses premiers mandats. Seulement, le regard historique n'a pas eu, dans la recherche, l'importance qu'il mérite. Par conséquent, nous sommes de ceux qui pensent que la dimension économique/médiatique qui a mobilisé l'établissement de la Convention est certes fondamentale pour la mise en place de l'instrument juridique. Mais au-delà, le discours permanent de l'Unesco dans lequel elle a protégé les cultures depuis sa fondation et sa progression éthique/critique méritent d'être considérés.

Enfin, la contribution empirique provient du résultat de notre analyse, particulièrement en ce qui concerne le double dysfonctionnement que nous avons révélé. Le schéma que nous avons intégré à l'annexe trois explique l'orientation globale de l'Organisation en matière de pratique de la diversité culturelle et met en exergue le problème du niveau 2 organisationnel dans lequel la diversité culturelle

est passée sous silence. Le « débat » constaté dans l'exploration du vécu des acteurs de la diversité culturelle a mis le doigt sur une ambiguïté dans la perception de la valeur de la diversité culturelle dans l'Organisation et dans l'interprétation des pratiques de gestion de la haute direction.

Les résultats de cette recherche ne sont, toutefois pas, sans limites.

## **II. Les limites de la recherche**

La première limite que l'on peut soulever concerne l'*hiatus* entre la théorie et la pratique dans cette recherche. L'explication que l'on peut fournir concernant cette limite relève de la nature même de la diversité culturelle, tributaire du contexte culturel dans lequel elle s'établit et de l'interaction entre ses membres. En égard à cette spécificité, il n'existe pas de modèles théoriques qui soutiennent la recherche sur la pratique de la diversité culturelle dans un contexte spécifique. Jonsen et al., (2011: 51) expliquent le manque de cohérence qu'ils ont identifié entre le théorique et la pratique en soulignant :

*Occasionally, descriptive measures are provided that are culturally sensitive with rich local examples, but as in much of the management research, the novel descriptive findings are not turned into useful prescriptions.*

Dans cette veine, la deuxième limite à cette thèse a trait à l'approche « *emic* » adoptée à cette recherche. En effet, nous avons essayé de saisir la signification et la pratique de la diversité culturelle à partir d'un contexte organisationnel particulier et à partir des points de vue des acteurs de la diversité culturelle (Schaffer et Riordan, 2003: 171). Par conséquent, les résultats obtenus sont aussi spécifiques à l'Organisation sujet de l'étude. Compte tenu de cette approche, la « généralisabilité » des résultats de l'étude ne peuvent s'appliquer à d'autres organisations (Triandis, 1996). Dans cette perspective, des propos formels et

informels que certains intervenants ont partagés avec nous, ont souligné la spécificité du contexte professionnel de l'Organisation en affirmant une véritable culture de travail distincte de celle de l'organisation mère. Malgré l'histoire et les politiques de travail communes, les narrations des intervenants feront que, si nous voulions élargir les résultats de notre propos à l'Unesco même, nous n'aboutirons pas nécessairement aux mêmes conclusions.

La troisième limite est relative à la méthodologie et particulièrement au manque des données disponibles pour effectuer une recherche exhaustive sur la pratique de la diversité culturelle à l'interne de l'Organisation. Les documents que nous avons mobilisés pour cette recherche sont fournis par la personne intermédiaire à l'Organisation. Par ailleurs, le nombre des répondants est restreint, ce qui risque de fournir une image incomplète de la question de la diversité culturelle à l'interne. Ceci s'explique par la restriction au terrain imposée par la direction. Dans cette lignée, il revient de rappeler que les données recueillies soit par les entrevues, soit par le biais des politiques internes, sont imprégnées de visions politiques susceptibles de faire entrave aux données. Cette limite s'illustre principalement dans la contrainte de faire appel à l'intervention de la haute direction pour pouvoir accéder aux personnes. En outre, nous aurions tort d'ignorer la présence « symbolique » de cette direction durant le processus de sollicitations des répondants et sa présence « physique » dans les locaux où se sont tenues la majorité des entrevues. Dans cette perspective, un autre type de résultat aurait, éventuellement, été mis en lumière si nous avions en main un nombre plus grand de documents organisationnels et un nombre plus large de répondants dont la liberté de participation aurait été plus étendue. Il n'en demeure pas moins que, malgré cette limite, nous estimons que les entrevues et les documents internes sont porteurs d'informations qui sont enrichissantes pour l'analyse.

En dernière limite, une recherche sur la diversité culturelle est induite de la subjectivité du chercheur qui imprègne les étapes cruciales de la thèse comme la description et l'analyse des données. La « non neutralité » des arguments est ici mise en relief (Romani et al., 2011: 4). Car, on pourrait se demander quel regard

nous aurions posé sur la diversité culturelle si, par exemple, notre identité culturelle et notre vécu en tant que femme avaient été différents de ce qu'ils sont actuellement. En d'autres termes, si elle notre condition était distincte de notre réalité libre et émancipée. Nous estimons que nous aurions probablement privilégié une piste de recherche qui se serait centrée sur la différence et les relations de pouvoir.

Nous avons établi, dès l'introduction de la thèse, que cette recherche pourrait être considérée comme un diagnostic interne de la pratique de la diversité culturelle dans une organisation internationale. Dans la foulée des résultats de l'analyse, nous proposons les recommandations suivantes.

### **III. Recommandations : renverser l'entonnoir**

La logique voudrait que les discours externes et internes dans toute organisation soient cohérents. Dans cette perspective, il demeure pressant d'instaurer un « *changement de mentalité* » (Søderberg et Holden ; 2002 : 10 [traduction libre]) qui met en place des politiques et des pratiques qui reconnaissent la valeur de la diversité culturelle à l'interne à condition que le management soit lui-même disposé à réaliser ces changements.

Dans cette perspective, considérant les résultats de nos recherches, nous proposons quelques suggestions susceptibles d'être aidantes pour l'Organisation. Elles sont développées autour de l'idée qu'il serait intéressant de renverser l'entonnoir global-organisationnel-individuel et de privilégier une approche émergeant de la base de l'Organisation et s'inscrivant, plutôt dans une approche individuel-organisationnel-global. Dans cette veine, nous proposons quelques recommandations qui concernent le recrutement, mais qui sont surtout d'ordre pratique.

Ainsi, au niveau du recrutement, nous proposons qu'il serait profitable pour l'Organisation de mettre en place des politiques de travail plus sensibles aux identités culturelles de ses fonctionnaires, en s'inspirant du paradigme « *Legal case* », sans pour autant négliger la place et le rôle de l'expertise nécessaires pour le fonctionnement de l'Organisation. À ce propos, nous ne récusons pas totalement la pratique de quotas. Après tout, l'Organisation n'a, probablement, pas d'autres choix que de mettre en place ce modèle qui répond aux intérêts complexes de ses membres externes. Seulement, à lui seul, ce procédé est insuffisant. Dans la lignée des suggestions de Thomas et Ely (1996), il serait intéressant de le compléter par des procédures qui tiennent compte d'une préoccupation éthique qui prouverait la sensibilisation du management à la question de la diversité culturelle dans l'Organisation. Parmi les mesures concrètes qui reflèteraient cette conscientisation, nous avançons l'équilibre de la représentativité de la diversité culturelle au niveau de la hiérarchie (p. 233). En ce sens, les initiatives récentes instaurées par la Directrice générale en faveur de la parité de la représentativité des femmes et des hommes dans les différents postes hiérarchiques, prouvent l'intérêt de cette proposition<sup>145</sup>.

D'une perspective pratique, nous suggérons qu'il serait profitable pour l'Organisation de dissiper les confusions nées des dysfonctionnements soulevées dans les résultats de l'analyse. Ces confusions sont essentiellement le résultat d'une incertitude que vivent les acteurs de la diversité entre travailler « pour » la diversité culturelle et en même temps voir leurs propres spécificités identitaires et culturelles diluées dans un dispositif normatif. Par conséquent, le changement de mentalité implique, au-préalable, de comprendre la portée de l'impact pour l'employé de vivre d'une manière aussi culturellement neutre dans une organisation qui défend les vertus de la diversité culturelle à l'externe. En raison de cette contradiction, il est conseillé au management d'adopter une approche plus explicite à propos des difficultés que peut rencontrer la diversité culturelle en

---

<sup>145</sup> « Réforme de l'Unesco, quelques faits et chiffres », [en ligne], [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BPI/EPA/images/media\\_services/Director-General/facts-figures-reformFR.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BPI/EPA/images/media_services/Director-General/facts-figures-reformFR.pdf) (Page consultée le 7décembre 2013)

situation d'interaction et chercher à instaurer une rétroaction continue avec les acteurs de la diversité culturelle (Bielby, 2008: 70).

Sur les recommandations de Thomas et Ely (1996) pour qui, il devient nécessaire d' « *intégrer la culture des diverses identités dans les pratiques de gestion au lieu de l'ignorer* » (p. 6. Traduction libre), la participation des acteurs de la diversité culturelle serait aidante pour la mise en place du changement. Ainsi, il serait intéressant de profiter du retour d'expériences de ses fonctionnaires et de bénéficier des idées qu'ils amènent. Il s'agit ici de mettre en place des pratiques de gestion non pas « pour » réussir l'interaction avec la diversité culturelle mais « avec » la diversité culturelle.

Par ailleurs, le changement de mentalité passe en grande partie par la communication. Dans cette perspective, la nécessité de la mise en place d'une culture organisationnelle qui prône l'échange et le dialogue au-préalable, s'impose. Certains répondants ont explicitement réclamé une plus grande interaction avec la communauté des fonctionnaires. Du point de vu d'Ely et Thomas (2001), l'enjeu ne se restreint pas uniquement aux échanges avec les employés, mais s'élargit aux enjeux de la diversité culturelle. Ils proposent de laisser la diversité s'exprimer sur ses craintes, « *même si ce n'est pas politiquement correct* » (p. 243[traduction libre]).

À cet effet, soulignons que cette étape a été amorcée dans le cadre de la politique d'éthique instaurée entre 2009 et 2011. Les rapports d'éthique ont mentionné que des rencontres individuelles avec des gestionnaires et des employés ont eu lieu, avec, comme sujet principal, les devoirs et les responsabilités des membres de l'Organisation (Rapport d'éthique, 2009-2010). Ce dernier mentionne également que l'Unesco est en cours de préparation d'un atelier de travail qui cible les pratiques de gestion de la diversité culturelle. Particulièrement, il énonce l'urgence de conjuguer l'éthique aux pratiques de management. Il indique: « *It has been brought to our attention that certain groups feel that certain Unesco rules are discriminatory* » (p. 21). Ceci montre que l'Organisation cherche à progresser par rapport à la question des enjeux liés à la diversité culturelle à l'interne. Seulement,

elle devrait se dégager de cette attitude préventive qui aura pour effet de maintenir les barrières culturelles implicites à plus long terme et orienter son discours vers la perception de la richesse de la diversité culturelle.

Concernant la langue et dans le sens des travaux de Harzing et Feely (2003) nous suggérons à l'Organisation d'effectuer un « *language check-ups et linguistic audits* » (p.50). Le but serait de comprendre l'impact de la pratique d'une langue commune sur les interactions entre les membres dans l'Organisation et de saisir le rôle de la langue dans l'intégration des acteurs de la diversité culturelle à l'Organisation.

Finalement, lorsque nous nous rappelons que l'introduction de notre propos s'est amorcé par « l'écart historique » entre les organisation internationales et les entreprises en matière de recrutement de la diversité culturelle, nous nous apercevons que contrairement à ce que l'on pense, une étape importante dans la compréhension de la diversité culturelle dans le milieu organisationnel a été franchie avec la littérature organisationnelle dont les recherches se sont portées sur des entreprises classiques. Il nous paraît clair, aujourd'hui, que l'organisation internationale n'est pas l'organisation clé pour parler de diversité culturelle à l'interne. En revanche, elle demeure sans conteste le chef de file pour la défendre et la promouvoir à l'externe. Il nous apparaît que les entreprises, qui ne sont pas internationales, se distinguent en tant qu'elles sont plus réactives à la question de la diversité culturelle. En effet, ce sont des recherches menées dans ce type d'organisations qui ont mené vers l'identification du « *Business case for management* » (Litvin, 2006) ou le « *Legal case for management* » (Özbilgin, 2009). Un tel constat laisse supposer que le facteur économique et la poursuite du profit représentent le moteur déclencheur pour la quête des meilleures pratiques de gestion de la diversité culturelle. S'agissant de notre Organisation, son mandat intellectuel vise une paix durable grâce à la mise en place de moyens scientifiques. Seulement, être une Organisation dont les enjeux dépassent le profit économique n'invalide pas, à notre avis, d'ignorer la diversité culturelle.



Explorant certaines organisations internationales mais à but lucratif qui travaillent « avec » la diversité culturelle, nous proposons le cas de l'organisation IBM<sup>146</sup>. Cette dernière table sur l'inclusion de ses membres. Par exemple, elle prône la diversité des pratiques de recrutements en suivant les recommandations de plusieurs organismes qui défendent les droits de la minorité. Elle reconnaît également les identités culturelles de ses membres via divers programmes internes qui soutiennent leurs expressions culturelles.

S'agissant de son statut d'Organisation internationale, nous suggérons à l'Organisation de procéder à un *Benchmarking* avec d'autres organisations internationales à sans but lucratif dont la gestion de la diversité culturelle fait partie de leur stratégie organisationnelle. Il serait utile de voir comment ces dernières réussissent l'articulation entre la diversité culturelle et l'expertise.

Enfin, nous avons constaté, très récemment, que l'Organisation est sur une plaque tournante. Ainsi, elle passe par un processus de réforme de la stratégie des ressources humaines et du Règlement du personnel, sous l'initiative de la Directrice générale tel qu'indiqué dans des récents documents qui mentionnent des « modifications au Statut du personnel dans le cadre de sa campagne de la stratégie de gestion des ressources humaines pour la période 2011- 2016 »<sup>147</sup>. Ces changements attestent le besoin de reconsidérer les politiques et les normes de l'Organisation, pour une approche moins rigide. Ainsi, dans une série de nouveaux documents qui ont émergé après la période traitée dans la thèse, nous repérons des mots-clés comme « équilibre entre les sexes », « mobilité », « interculturalité » et « respect de la diversité ». Dans ces nouveaux textes le personnel est plus visible

---

<sup>146</sup> Voir « Diversity and Inclusion: Diversity of People. Diversity of Thought. A Smarter Planet For Everyone », [en ligne], [http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/downloads/ibm\\_diversity\\_brochure.pdf](http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/downloads/ibm_diversity_brochure.pdf) (Page consultée le 1er décembre 2012)

<sup>147</sup> Voir par exemple le document « 36 C. Point 11.1 de l'ordre du jour provisoire » qui en fait mention dans la « présentation », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002120/212095f.pdf> (Page consultée le 03 septembre 2012)

et reçoit une reconnaissance que nous n'avions pas vue dans les documents fournis par l'Organisation dans la période de la recherche sur le terrain. Il est plausible de croire que la reconnaissance de l'absence radicale de toute mention à la diversité culturelle de ses fonctionnaires comme assise du fonctionnement de l'Organisation est celle qui a mené à cette amélioration. Dans cette perspective, la poursuite de l'analyse des documents institutionnels internes et la réalisation d'autres entrevues avec les acteurs de la diversité culturelle pourraient conduire vers l'élaboration d'une recherche sur la nouvelle « valeur » accordée à la diversité culturelle suite à ces changements. Une étude comparative entre les anciennes et nouvelles politiques serait enrichissante.

#### **IV. Les défis de la recherche et notre leçon de l'expérience**

Pour finir, rappelons les difficultés rencontrées pour avoir accès aux données de l'Organisation, à cause de la lourdeur de sa hiérarchie et sa procédure administrative décourageante. Pourtant, cette Organisation possède un grand potentiel de recherche en trait à son passé historique fort de ses actions en faveur de la diversité culturelle et de son mandat intellectuel qui la distingue d'autres organisations internationales. Dans cette perspective nous sommes de ceux qui pensent que l'alliance entre le mandat de l'organisation et son expertise externe sur la diversité culturelle peuvent bénéficier les recherches académiques dont les travaux portent sur le sujet. Nous appelons par conséquent cette organisation à abolir les frontières organisationnelles afin de faire profiter les recherches sur la diversité culturelle.

Par ailleurs, la complexité du sujet constitue également un défi à relever. Mentionnons à ce propos les démêlés des références du premier chapitre dans la prolifération des monographies et les différents débats qui composent la diversité culturelle. Entre le sociologique, la politique et l'économique, la cohérence de la

pensée s'impose. Dans cette perspective, la structure de la rédaction fait également partie des défis de la thèse.

En outre, la littérature sociologique/politique évoque la diversité culturelle soit dans des termes déstabilisants ; *Guerre des identités* (Laclau, 2000); *les identités meurtrières* (Maalouf, 1998) soit en faisant constamment allusion aux événements de septembre 2001. Ceci illustre la tournure antagoniste dans laquelle se pose la question de la diversité culturelle, ce qui nous exhorte à l'aborder avec prudence. Ainsi, la rigueur constitue un autre défi de cette recherche.

Dans cette perspective, l'ancrage social dans lequel se construit la question de la diversité culturelle représente notre leçon principale. En effet, la diversité culturelle ne peut être comprise que dans le courant des événements sociologiques qui lui octroient sa définition. Ce sont ces mêmes trajectoires susceptibles de produire un discours réactif à la diversité culturelle. Dans cette veine, en correspondance avec le mouvement des écrits actuels sur la diversité culturelle et en considérant la profonde crise politique que vivent plusieurs pays en Afrique et au Moyen-Orient et vu le contexte économique actuel déprimant, nous soulevons des interrogations sur l'avenir de la diversité culturelle dans la mise en place de la dyade « promotion et protection » à laquelle la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » de l'Unesco (2005) fait référence. Ce questionnement constitue une piste de réflexion qui ouvre le parapluie à des débats futurs.

## Bibliographie

- Allard- Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (1999). « Analyses de représentations et de discours ». Dans *Méthodes de Recherche en Management*, Raymond-Alain Thiétart et Coll, Paris: Dunod, p. 449- 475.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (2012). *Making Sense of Management. A critical Introduction*. London: Sage.
- Azevedo, A. Von Glinow, A. M. et Paul, K. (2001). «Does Ethnic Diversity Means Cultural Diversity? A Comparison Across Two Independent Samples of Hispanics and Anglos in South Florida, *International Journal of Value – Based Management*. 14, p. 273-291.
- Barinaga, E. (2007). Cultural Diversity at Work: National Culture as a Discourse Organizing an International Project Group», *Human Relations*, 60 n° 2, p. 315-340.
- Bielby, T. W. (2008). «Promoting Racial Diversity at Work: Challenges and Solutions», *Diversity at Work*, sous la dir. de Arthur P. Brief. Cambridge: Cambridge University Press, p. 53-86.
- Boli, J. et Elliott, A. M. (2008). «Facade Diversity: The Individualization of Cultural difference», *International Sociology*, 23, p. 540-560.
- Breton, R. (1995). *L'ethnopolitique*. Paris : Presses universitaires de France, 128 p.
- Canclini, G. N. (1995). *Hybrid Cultures : Strategies for Entering and Leaving Modernity*. University of Minnesota Press, 293 p.
- Chan, A. (2000). «Redirecting Critique in Postmodern Organization Studies: The Perspective of Foucault», *Organization Studies*, 21, p 1059-1075.
- Char, A. (1992). *Le NOMIC report stratégique ou élimination définitive d'un nouvel ordre mondial de l'information et de la communication?* Mémoire de maîtrise, Montréal : Université de Québec à Montréal, 240 p.
- Char, A. (2008). « Au commencement était le NOMIC », Dans *David contre Goliath. La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco*, sous la dir. de Yves Théorêt. Montréal : Éditions Hurtubise HMH Ltée, p. 149- 168.
- Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*, Paris : PUF, 129 p.
- Constant, F. (2000). *Le multiculturalisme*. Paris : Flammarion. 204 p.
- Cox, T. JR. (1996). «The Complexity of Diversity: Challenges and Directions For Future Research». Dans *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a Changing Workplace*, sous la dir. de Susan E. Jackson et Marian Ruderman. Washington: American Psychological Association, p.235-246.
- De Bernard, F. (2005). «Pour une refondation du concept de la diversité culturelle», dans *la diversité culturelle, vers une convention internationale effective*, sous la dir. De Gilbert Gagné, p. 21-33.
- Dietz, G. (2007). «Keyword: Cultural Diversity. A Guide Through The Debate», *Humanities, Social Science and Law*, 10, n°1, p. 7-30.
- Doytcheva, M. (2005). *Le multiculturalisme*. Paris : La découverte. 123 p.

- Du Plessis, Y. (2011). «Exploring Teamwork Paradoxes Challenging 21 St-Century Cross-Cultural Conflict Management in a Multicultural Organizational Context», *International Journal of Cross-cultural Management*, 12, n°1, p. 49-71.
- Elmuti, D. (2001). «Preliminary Analysis of the Relationship Between Cultural Diversity and Technology in Corporate America», *Equal Opportunities International*, 20, n°8, p. 1-16.
- Ely, J. R. et Thomas, A. D. (2001). «Cultural Diversity at Work: The Effect of Diversity Perspective on Work Group Processes and Outcomes», *Administrative Science Quarterly*, 46, n° 2, p. 229-273.
- Feely, A. J. et Harzing, A.W. (2003). «Language Management in Multinational Companies», *Cross Cultural Management: an International Journal*, 10, n°2, p. 48-49.
- Fisher, J. R. (1993). «Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning», *Journal of Consumer Research*, Vol 20, p. 303-315.
- Gaudemet, P. M. (1959). «Le statut des fonctionnaires internationaux en droit interne», *La Revue Administrative*, n° 67, p.5-11.
- George, E. (2003). «De l'exception et de l'exemption culturelles à la diversité culturelle. De l'internationalisation à la mondialisation supranationale des économies », Dans *Panam. Industries culturelles et dialogue des civilisations dans les Amérique*, sous la dir. de Gaëtan Tremblay. Québec : Les presses de l'Université Laval, p. 155-166.
- Hall, S. (1996). « Who Needs Identity » dans *Questions of Cultural Identities*, sous la dir. de Stuart Hall et Paul du Gay, London : Sage Publications, p. 1-17.
- Hall, S. (2008). « La question multiculturelle », dans *Identités et cultures : politiques des cultural studies*. Paris : Éditions Amsterdam, p. 373-397.
- Hartmann, D. et Gerteis, J. (2005). «Dealing with Diversity: Mapping Multiculturalism in Sociological Terms», *Sociological Theory*, 23, n° 2, p. 218-240.
- Hsab, G. Et Stoiciu, G. (2011). « Communication internationale et communication interculturelle : des champs croisés, des frontières ambulantes ». Dans *Communication internationale et communication interculturelle : regards épistémologiques et espaces de pratique*, sous la dir. de Christian Agbobli et Gaby Hsab. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 10-26.
- Jack, A. G., Calàs, B. M, Nkomo, M. S. et Peltonen, T. (2008) « Critique and International Management: An Uneasy Relationship? ». *Academy of Management Review*, Vol 33, n° 4, p. 870-884.
- Janssens, M. et Steyaert, C. (2003). «Theories of Diversity within Organisation Studies : Debates and Future Trajectories», Rapport 14.2003, Fondazione Eni Enrico Mattei.
- Jones. D et Stablein. R. (2006). «Diversity as Resistance and Recuperation. Critical Theory, Post-Structuralist Perspectives and Workplace Diversity», Dans *Handbook of Workplace Diversity*. Sous dir. Alison M. Konrad, Pushkala Prasad et Judith M Pringle, London: Sage, p. 145-165.

- Jonsen, K. Maznevski, L. M. et Schneider, C. S. (2011). «Diversity and Its Not So Diverse Literature: An international Perspective», *International Journal of Cross Cultural Management*, 11, n°1, p. 35-62.
- Juvin, H. et Lipovetsky, G. (2010). *L'Occident Mondialisé : Controverses sur la culture planétaire*. Paris: Grasset, 337 p.
- Kamenou, N. (2007). «Methodological Considerations in Conducting Research across Gender, “Race”, Ethnicity and Culture. A Challenge to Context Specificity in Diversity Research Methods», *The International Journal of Human Research Management*, 18, n°11, p. 1995-2010.
- Kane, O. (2008). « Économie de la régulation postcoloniale du secteur des télécommunications sénégalaise dans le cadre de la gouvernance globale : Le cas des ressources communes », Thèse de doctorat. Montréal : Université de Québec à Montréal, 404 p.
- Kersten, A. (2000). « Diversity Management. Dialogue, Dialectics and Diversion» *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 Iss: 3, p.235 – 248
- Kirby, E. L. Et Harter, L. M (2001) «Discourse of Diversity and the Quality of Work Life. The Character and Costs of the Managerial Metaphor», *Management Communication Quarterly*, 15, n° 121, p 121-127.
- Konrad, A. (2003). « Defining the Domain of Workplace Diversity Scholarship». *Group and Organization Management*, 28, n°1, p. 4-17.
- Kymlicka, W. (2007). «The Global Diffusion of Multiculturalism». Dans *Governing Diversity. Democratic Solutions in Multicultural Societies*, sous la dir. de Anossian, R., Berman, B., Linscott. A, Canada: Right& Democracy, p. 11-18.
- Laclau, E. (2000). *La guerre des identités : Grammaire de l'émancipation*, Paris : La Découverte/MAUSS, 144 p.
- Lafrance, A. A. (2000). *L'effet Cléopâtre*, Éditions du Méridien, 140 p.
- Lambotte, F. et Lafrance, A. A (2011). *Tenir le C.A.P de vos communications en entreprise*, Montréal : Éditions nouvelles.
- Leme Fleury, M. T. (1999). «The Management of Culture Diversity: Lessons from Brazilian Companies», *Industrial Management & Data System*, 99 n 3, p. 109-114.
- Lipovetsky, G. et Juvin, H. (2010), *L'Occident mondialisé*, Paris: Grasset, 336 p.
- Litvin, D. R (1997). «The Discourse of Diversity from Biology to Management», *Organizations*, 4, n° 2, p. 187-2009.
- Litvin, D. R (2006). « Making Space for a Better Case ». Dans *Handbook of Workplace Diversity*. Sous dir. Alison M. Konrad, Pushkala Prasad et Judith M Pringle, London: Sage. P. 75-94
- Lorbiecki, A. et Jack, G. (2000). «Critical Turns in the Evolution of Diversity Management», *British Journal of Management*, 11, p. 17-32.
- Maalouf, A. (1995). *Les identités meurtrières*, Paris : Grasset, 194 p.
- Mattelart, A. (2005). *Diversité culturelle et mondialisation*. Paris: La découverte, 128 p.
- McCormack, C. (2004). « Storying Stories: a Narrative Approach to In-Depth Interview Conversations», *International Journal of Social Research Methodology*, 7, n° 3, p. 219-236.
- Mor Barak, M. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. London: Sage, 389 p.

- Mucchielli, R. (1988). *L'analyse de contenu des documents et des communications. Connaissance du problème*. Formation permanente en sciences humaines, 133 p.
- Mylonas, D. (1976). *La genèse de l'Unesco: La conférence des ministres alliés de l'éducation (1942-1945)*, Bruxelles: Bruylant, 498 p.
- Ness, D. G et Brechin, R. S. (1988). « Bridging the Gap: International Organizations as Organizations », *International Organization*, Vol 42, n° 2, p. 245-273.
- Nishii, H. L. et Özbilgin, F. M. (2007). « Global Diversity Management: Towards a Conceptual Framework », *International Journal of Human Resource Management*, 18, n°11, p. 1883-1894.
- Nkomo, M. S. (1996). « Identities and the Complexities of Diversity ». Dans *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a Changing Workplace*, sous la dir. de Susan E. Jackson et Marian Ruderman. Washington: American Psychological Association, p. 247-253.
- Nkomo, S. M. et Stewart, M. (2006). « Diverse Identities », *Handbook of Organizations Studies*. 2<sup>nd</sup> edition, sous la dir. S. Clegg, W. R Nord and S. Hardy New York: Sage, p. 520-540.
- Omanović, V. (2006). « Understanding Diversity in Organizations Paradigmatically and Methodologically », Fondazione Eni Enrico Mattei.
- Özbilgin, M. (2009). « Equality, Diversity and Inclusion at Work: Yesterday, Today and Tomorrow », *Equality, Diversity and Inclusion. A Research Companion*, Sous la dir. de Mustafa F. Özbilgin, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p.1-13.
- Peterson, F. M. et Pike, K. L. (2002). « Emics and Etics for Organizational Studies: A Lesson in Contrast from Linguistics ». *International Journal of Cross Cultural Management*, 2, n°1, p. 5-19.
- Primecz, H. Romani, L. et Sackmann, S. (2011). « Culture and Negotiated Meaning: The Value of Considering Meaning System and Power Imbalance or Cross Cultural Management », *Cross Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*, sous la dir. de Henriett Primecz, Laurence Romani et Sonia Sackmann, Glos: Edward Elgar Publishing Limited, p. 1-17.
- Prasad, A. (2001). « Understanding Workplace Empowerment as Inclusion. A Historical Investigation of the Discourse of Difference in the United States », *The Journal of Applied Behavioral Science*, p. 51-69.
- Prasad, A. (2009). « Contesting Hegemony Through Genealogy. Foucault and Cross Cultural Research », *International Journal of Cross Cultural Management*, 9 n° 3, p. 359-369.
  - Prasad, P., Pringle, J et Konrad, M.K. (2006). « Examining the Contours of Workplace Diversity. Concepts, Contexts and Challenges ». Dans *Handbook of Workplace Diversity*. Sous dir. Alison M. Konrad, Pushkala Prasad et Judith M Pringle, London: Sage, p. 1-22.
- Ramonet, I. « Une révolte française », *Manière de voir*, n° 89 (octobre-novembre 2006).

- Rico, C. avec la collaboration de Ben Rhouma, L. (2008). « Regards croisés sur la diversité culturelle : Entre la production matérielle et l'intégration citoyenne. Une perspective du sud. » Dans *David contre Goliath. La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco*, sous la dir. de Yves Théorêt. Montréal : Éditions Hurtubise HMH Ltée, p. 213-231.
- Rochester, J. M. (1986). «The Rise and Fall of International Organization as a Field of Study », *International Organization*, Vol 40, n° 4, p. 777-813.
- Rousseau, P. (2011). *Les cultures fragiles. L'Unesco et la diversité culturelle (2001-2007)*, Thèse de doctorat, Montréal : Université de Montréal, 311 p.
- Sackmann, S. A. et Phillips, M. E. (2004). «Contextual influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities», *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, p. 370-390.
- Schaffer, S. B. et Riordan, M. C. (2003). « A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best Practices Approach », *Organizational Research Methods*, Vol. 6, n° . 2, p. 169-215.
- Semprini, A. (1997). *Le multiculturalisme*. Paris : Presses Universitaires de France, 127 p.
- Seymen, A. O. (2006). «The Cultural Diversity Phenomenon in Organisations and Different Approaches For Effective Cultural Diversity Management», *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13, n° 4, p. 296-315.
- Smouts, M. C. (1995). « Les organisations internationales et les inégalités des États ». Dans *Organiser les relations internationales. Les Nations Unies à cinquante ans. Revue Internationale des Sciences Sociales*, n° 144, p. 259-271.
- Söderberg, A.M. et Holden, N. (2002). «Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World», *International Journal of Cross Cultural Management*, 2, p. 103-121.
- Tardif, J et Farchy, J. (2006). *Les enjeux de la mondialisation culturelle*, Editions Hors Commerce, 365 p.
- Théorêt, Y. (2008). « Une petite histoire de la reconnaissance de la diversité des expressions culturelles », Dans *David contre Goliath. La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco*, sous la dir. de Yves Théorêt, Montréal : Éditions Hurtubise HMH Ltée, p. 17-50.
- Thériault, Y. J. (1992). « Les mouvements ethno-culturels » *L'ethnicité à l'heure de la mondialisation*, sous la dir. de Caroline Andrew, Linda Cardinal, François Houle et Gilles Paquet, ACFAS-Outaouais, p. 5-20.
- Thomas, A. D. et Ely, J. R. (1996). « Making Differences Matter. A New Paradigm for Management Diversity », *Harvard Business Review*, p. 1-13.
- Triandis, H.C. (1996). « The Importance of Contexts in Studies of Diversity », Dans *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a Changing Workplace*, sous la dir. de Susan E. Jackson et Marian Ruderman. Washington: American Psychological Association, p. 225-233.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (1955), *International Organization*, 9, p. 280-285.



- Valderrama, F. (1995). *Histoire de l'Unesco*. Paris: Éditions Unesco, p. 6-19.
- Vallaster, C. (2005). «Cultural Diversity and Its Impact on Social Interactive Processes: Implications from an Empirical Study», *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, p. 139- 163.
- Warnier, J.P (1999). *La mondialisation de la culture*, Paris: La découverte, 130p.
- Weiss, T. G. (1982). « International Bureaucracy: The Myth and Reality of the International Civil Service», *International Affairs*, 58, n° 2, p 281-306.
- Wiewiorka, M. (2004). « The Making of Differences », *International Sociology*. 19, p. 281- 297.
- Yeganeh, H. et Su, Z. (2006). « Conceptual Foundations of Cultural Management Research », *International Journal of Cross Cultural Management*, 6, p. 361-375.
- Ybema, S. et Byun, H. (2009). « Cultivating Cultural Differences in Asymmetric Power Relations », *International Journal of Cross cultural Management*, 9, p. 339- 358.
- Zaroni, P. et Janssens, M. (2004). «Deconstructing Difference: the Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses», *Organization Studies*, 25, n° 1, p. 55- 74.
- Zaroni, P. et Janssens, M. (2007). «Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An analysis of Control, Agency and Micro-Emancipation», *Journal of Management Studies*, 44, n° 8, p. 1371- 1397.
- Zaroni, P., Janssens, M., Benschop, Y. Et Nkomo, S. (2010). «Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives», *Organizations*, 17, n°1, p. 9-29.

## Webographie

- Association des Anciens Fonctionnaires de l'Unesco (2006). *L'Unesco racontée par ses anciens*, [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001477/147747f.pdf> (Page consultée le 1er décembre 2012).
- Attal, R. et Setbon, C. (1986). « De Jérusalem à Carthage : La communauté juive de Tunis », [en ligne], <http://www.chemla.org/Tunisie.html> (page consultée le 5 décembre 2012).
- Barth, I (2013). «Management de la diversité» (vidéo) dans Tisserant, P et Bourhis, Y. R *Discrimination et gestion de l'égalité et de la diversité*, ressource pédagogique, [en ligne], [http://www.canalu.tv/video/universite\\_paul\\_verlaine\\_metz\\_sam/discrimination\\_et\\_gestion\\_de\\_l\\_egalite\\_et\\_de\\_la\\_diversite\\_volet\\_3\\_reduction\\_des\\_discriminations\\_et\\_milieux\\_professionnels\\_1\\_2.11714](http://www.canalu.tv/video/universite_paul_verlaine_metz_sam/discrimination_et_gestion_de_l_egalite_et_de_la_diversite_volet_3_reduction_des_discriminations_et_milieux_professionnels_1_2.11714) (Page consultée le 30 mars 2014).
- Benedict, R. (1948). « L'unité dans la diversité culturelle », Dans le *Courrier de l'Unesco*, Vol 1, n 9, p 7, [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000738/073850fo.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4B73BC0B\\_0\\_103&hits\\_rec=49&hits\\_lng=fr](http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000738/073850fo.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4B73BC0B_0_103&hits_rec=49&hits_lng=fr) (Page consultée le 7 mai 2012)
- Bokova, I. (2010). « Un nouvel humanisme pour le XXIème siècle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189775f.pdf> (Page consultée le 4 décembre 2012)
- Bureau de l'éthique. « Principes fondamentaux », [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/ethics-office/core-principles/> (Page consultée le 11 septembre 2012)
- Diversity and Inclusion: Diversity of People. Diversity of Thought. A Smarter Planet for Everyone, [en ligne], [http://www03.ibm.com/employment/us/diverse/downloads/ibm\\_diversity\\_brochure.pdf](http://www03.ibm.com/employment/us/diverse/downloads/ibm_diversity_brochure.pdf) (Page consultée le décembre 2013).
- Institut International de Coopération Intellectuelle, [en ligne], [http://atom.archives.unesco.org/international-institute-of-intellectual-cooperation?sf\\_culture=fr](http://atom.archives.unesco.org/international-institute-of-intellectual-cooperation?sf_culture=fr) (Page consultée le 3 décembre 2012).
- Interview from UN Special, Mr Mauro Pace (FAO) – Newly-Elected president from FICSA», [en ligne], <http://www.ficsa.org/about-ficsa/news/66-interview-with-ficsa-president.html> (Page consultée le 7 décembre 2012).
- Inventaire des archives de l'IICI : 1925-1946, [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086288mb.pdf> (Page consultée le 3 décembre 2012).

- Kinzer, H et Gillies, J. (2009). «Cross-Cultural Analysis », [en ligne], <http://anthropology.ua.edu/cultures/cultures.php?culture=Cross-Cultural%20Analysis> (Page consultée le 11 mai 2015).
- « Le drapeau palestinien hissé au siège de l'Unesco à Paris », *Le Nouvel observateur*, 13 décembre 2011, [en ligne], <http://tempsreel.nouvelobs.com/monde/20111213.OBS6574/le-drapeau-palestinien-hisse-au-siege-de-l-unesco-a-paris.html> (Page consultée le 3 mars 2012).
- Mattelart, A. (2002). «La diversité culturelle: entre histoire et géopolitique », [en ligne], [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/Mattelart2.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/Mattelart2.pdf) (page consultée le 1er décembre 2012).
- Musitelli, J. (2006). « La Convention sur la diversité culturelle: Anatomie d'un succès diplomatique», [en ligne], [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/LaConventionsurladiversiteculturelle\\_anatomiedunsuccesdiplomatiqueJeanMusitelli-2.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/LaConventionsurladiversiteculturelle_anatomiedunsuccesdiplomatiqueJeanMusitelli-2.pdf) (Page consultée le 15 mai 2012).
- Rizk, L. (2005). « Monde Arabe et diversité culturelle », [en ligne], [http://www.diversiteculturelle.qc.ca/fileadmin/documents/pdf/leila\\_rezk.pdf](http://www.diversiteculturelle.qc.ca/fileadmin/documents/pdf/leila_rezk.pdf) (Page consultée le 1er décembre 2012).
- Statut Organique de l'IICI, [en ligne], [http://atom.archives.unesco.org/uploads/r/5c00m/7/5/7513/ag01sf00001f\\_copressed.pdf](http://atom.archives.unesco.org/uploads/r/5c00m/7/5/7513/ag01sf00001f_copressed.pdf) (Page consultée le 3 décembre 2012).
- Unesco (1946). « Acte constitutif de l'Unesco », [en ligne], [http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL\\_ID=15244&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL_ID=15244&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (Page consultée le 3 décembre 2012).
- Unesco (1948). « Enquête sur les relations entre les cultures », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001550/155053fb.pdf> (Page consultée le 7 mai 2012).
- Unesco (1949). « Rapport du comité d'expert sur les études comparées des civilisations» (1949), [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001551/155167fb.pdf> (Page consultée le 7 mai 2012).
- Unesco (1950) « L'activité de l'Unesco ». *Le Courrier de l'Unesco* (1950), [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000749/074977fo.pdf#74266> (Page consultée le 7 mai 2012).
- Unesco (1950). « Cinquième session de la Conférence générale », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001145/114589f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=00533F1FC4\\_0\\_132&hits\\_rec=36&hits\\_lng=fr](http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001145/114589f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=00533F1FC4_0_132&hits_rec=36&hits_lng=fr) (Page consultée le 9 mai 2012).
- Unesco (1952). « Comité d'experts sur le droit de prendre part à la vie culturelle de la communauté», [en ligne],

- <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001791/179131fb.pdf> (Page consultée le 9 mai 2012).
- Unesco (1952). « Programme de l'Unesco pour 1952. Résolution 4.52. Étude de droit de participer à la vie culturelle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001272/127221fb.pdf> (Page consultée le 9 mai 2012).
  - Unesco (1953). « L'originalité des cultures; son rôle dans la compréhension internationale», [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001611/161118fo.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4FF5BF09\\_3\\_58&hits\\_rec=5164&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001611/161118fo.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4FF5BF09_3_58&hits_rec=5164&hits_lng=fre) (Page consultée le 9 mai 2012).
  - Unesco (1976). « Allocution de Amadou- Mahtar M'Bow à l'ouverture de la première session du conseil d'administration du Fonds international pour la promotion de la culture», [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0001/000172/017273fb.pdf> consulté en avril 2009.(Page consultée le 10 mai 2012).
  - Unesco (1976). « Actes de la Conférence Générale. Dix-neuvième session », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114038f.pdf> (Page consultée le 10 mai 2012).
  - M'Bow, M. A. (1977). « Des idées forces pour l'action : Introduction du plan à moyen terme de l'Unesco » *Le Courrier de l'Unesco*, [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000748/074809fo.pdf> (Page consultée le 10 mai 2012)
  - Unesco (1980). « Actes de la Conférence générale, 21<sup>ème</sup> session Belgrade, 23 septembre-28 octobre 1980, v. 1: Résolutions », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114029f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=534836B8\\_3\\_26&hits\\_rec=112&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114029f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=534836B8_3_26&hits_rec=112&hits_lng=fre) (Page consultée le 10 mai 2012).
  - Unesco (1982). « La Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles », [en ligne], [http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico\\_fr.pdf/mexico\\_fr.pdf](http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico_fr.pdf/mexico_fr.pdf) (Page consultée le 10 mai 2012).
  - Unesco, (1982). « Rapport final de la « Conférence mondiale sur les politiques culturelles », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505fo.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4A0C5CC0\\_3\\_34&hits\\_rec=3720&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505fo.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4A0C5CC0_3_34&hits_rec=3720&hits_lng=fre) (Page consultée le 11 mai 2012).
  - Unesco (1989). « Rapport du Directeur Général sur l'activité de l'Organisation en 1988-1989 présenté aux États membres et au Conseil Exécutif conformément à l'article VI.3.b de l'Acte constitutif », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000866/086600fo.pdf> (Page consultée le 11 mai 2012).
  - Unesco (1995). « Discours de Federico Mayor, Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture, la Conférence

- mondiale sur la Diversité culturelle. Le rôle de l'éducation et de la culture dans l'édification de bons rapports intercommunautaires », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001008/100861f.pdf> (Page consultée le 11 mai 2012).
- Unesco (2000). « L'Unesco et la question de la diversité culturelle. Bilan et stratégies, 1946-2000 », [en ligne], <http://portal.unesco.org/culture/en/files/12900/10958784663DivCultBilanStrat%E9gies-FRA-20sept04.pdf/DivCult-BilanStrat%E9gies-FRA-20sept04.pdf> (Page consultée le 7 mai 2012).
  - Unesco (2000). « 2000-2010 : Diversité Culturelle. Les enjeux du marché », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159175f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001\\_0\\_183&hits\\_rec=1391&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159175f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001_0_183&hits_rec=1391&hits_lng=fre) (Page consultée le 14 mai 2012).
  - Unesco (2001). « Le projet de stratégie à moyen terme 2002-2007 », [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001223/122379f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001\\_0\\_183&hits\\_rec=1282&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001223/122379f.pdf#xml=http://www.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=5349F001_0_183&hits_rec=1282&hits_lng=fre) (Page consultée le 14 mai 2012).
  - Unesco (2001). « Déclaration universelle sur la diversité culturelle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162f.pdf> (Page consultée le 14 mai 2012).
  - Unesco (2003). « Opportunité de l'élaboration d'un instrument normatif international concernant la diversité culturelle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001307/130798f.pdf> (Page consultée le 14 mai 2012).
  - Unesco (2004). « Avant projet de la Convention sur la protection de la diversité des contenus culturels et des expressions artistiques. Rapport préliminaire du Directeur général », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001356/135647f.pdf> (Page consultée le 15 mai 2012).
  - Unesco (2009). « Message de Koïchiro Matsuura, ancien Directeur général de l'UNESCO, à l'occasion de la Journée mondiale de la diversité culturelle pour le dialogue et le développement » tenue le 21 mai 2009, [en ligne], [http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001825/182524f.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4A2E883C\\_2\\_64&hits\\_rec=1&hits\\_lng=fre](http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001825/182524f.pdf#xml=http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?database=&set=4A2E883C_2_64&hits_rec=1&hits_lng=fre) (Page consultée le 14 mai 2012).
  - Unesco (2009). « Rapport mondial de l'Unesco sur la diversité culturelle », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001878/187827f.pdf> (Page consultée le 15 mai 2012).
  - Unesco (2009). « Statut et Règlement du Personnel ». Dans le site : <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001197/119748f.pdf> (Rapport consulté le 12 juin 2012).
  - Unesco (2010). « Rapport annuel d'éthique. Octobre 2009- Décembre 2010 », [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/ethics-office> (Page consultée le 10 septembre 2012).

- Unesco (2011). « Rapport annuel d'éthique 2011 », [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ETHICS/images/Ethics%20Office%20Annual%20Report%202011.pdf> (Page consultée le 12 septembre 2012)
- Unesco (2011). « Report By The Director General on The Situation Concerning The Geographical Distribution And Gender Balance Of The Staff of The Secretariat », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002110/211058e.pdf> (Rapport consulté le 18 juin 2012).
- Unesco (2011). « 36 C. Statut et règlement du personnel », [en ligne], <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002120/212095f.pdf> (Page consultée le 03 septembre 2012).

## Annexe 1.

### Description de la diversité des répondants

Langue parlée	Français, anglais, espagnol, arabe, portugais, sénégalais, thaïe, néerlandais.
Âge estimé	25 ans et plus.
Parcours professionnel	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entreprise privée</li><li>- organisations internationales</li><li>- Université</li></ul>
Position professionnelle actuelle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ressources Humaines</li><li>- Administrateur</li><li>- Assistants</li><li>- Gestionnaire</li><li>- Responsable d'unité</li></ul>
Ancienneté	<ul style="list-style-type: none"><li>- Depuis la création de l'organisation</li><li>- Entre 5 et 10 ans</li><li>- Entre 3 et 5 ans</li><li>- Moins de 3 ans</li></ul>

## Annexe 2.

### La grille des entretiens en français et en anglais

#### I- Les questions posées aux gestionnaires (en français) :

- **L'emploi des individus culturellement diversifiés**
  - 1) D'après-vous qu'est ce qui emmène les individus à postuler pour l'Unesco ou bien pour les organisations internationales ? Quels sont les critères qui les motivent à en faire partie ?
  - 2) Comment considérez-vous la présence d'un si grand nombre d'employés appartenant à des cultures différentes dans les organisations internationales ? Quels avantages voyez-vous à leur présence ? Pourquoi ? Quel bénéfice la diversité culturelle offre-t-elle au travail des organisations internationales ?
  
- **« Place et rôle » des politiques organisationnelles dans la gestion de la diversité culturelle**
  - 3) D'après vous est il nécessaire qu'une organisation internationale possède des politiques précises concernant la diversité culturelle ? Quelles peuvent être ces politiques à la lumière de vos expériences. Devraient-elles soulever et évoquer clairement des issus en lien avec la présence des individus culturellement diversifiés, comme le racisme, les stéréotypes ou l'équité?
  
- **Les pratiques de la gestion de la diversité culturelle**
  - 4) Dans l'ensemble des activités du management, quel serait, diriez-vous, le pourcentage de temps et d'énergies consacrés à la gestion de la diversité culturelle ?



- 5) Dans le courant de la vie professionnelle à l'Unesco ou dans une autre organisation internationale, avez-vous observé ou entendu une situation problématique où il fallait gérer des employés culturellement diversifiés ?
- 6) Quelles sont les procédures ou pratiques auxquelles vous avez fait recours pour dépasser les difficultés de ce cas (ateliers de travail, politiques claires et précises, Ombudsman)?
- 7) Qu'est ce que pour vous la diversité culturelle ?
- Avez-vous des commentaires à ajouter à cet entretien ?

De ces questions nous voulions recueillir des données fiables sur la manière de laquelle le management cadre sa relation avec les employés diversifiés.

## II- Les questions posées aux gestionnaires (en anglais) :

- **The employment of culturally diverse people**

- 1) According to you, what motivate people to apply for Unesco or for international organizations?
- 2) How do you consider the presence of large number of employees belonging to different cultures in the international organizations? Do you see their presence as an advantage? Why? What profit does the cultural diversity offer to an international organization's workplace?

- **Place and role of the organizational policies in order to manage cultural diversity**

- 3) According to you, is it necessary that an international organization possesses precise policies concerning cultural diversity? What do you think of mentioning the difficulties connected to the presence of culturally

different individuals in the policies of the international organizations (example, stereotypes, racism, prejudices, equity) (It is necessary to speak about them or to avoid them)?

- **Management of cultural diversity**

- 4) In the whole of your activities of management, what would be the percentage of time and energies dedicated to the management of the cultural diversity?
- 5) Did you hear or observe a specific situation in the course of your professional life, where it was necessary to manage culturally diversified people?
- 6) What are the procedures did you apply to overtake the difficulties of this case?
- 7) What cultural diversity means to you?
- Do you have any comment to be added to this interview?

### III- Les questions posées aux employés (en français):

- **L'emploi de la diversité culturelle**

- 1) Qu'est ce qui vous a motivé à postuler à l'Unesco ? L'importance accordée à la diversité culturelle a-t-elle été un facteur ? Le saviez-vous avant de postuler ?
- 2) De quelle manière s'est effectué votre recrutement à l'organisation ?
- 3) En quoi consiste votre responsabilité dans l'organisation ?

- **La perception des politiques organisationnelles à l'égard de la diversité culturelle**

- 4) Devrait-on à votre avis mentionner clairement dans les politiques organisationnelles des issus en lien avec la présence des individus culturellement diversifiés, comme le racisme, les stéréotypes ou l'équité?
- 5) Dans l'idéal, quelles améliorations souhaiteriez-vous apporter aux politiques des organisations internationales concernant la gestion de la diversité culturelle ?

- **La perception des pratiques de gestion à l'égard de la diversité culturelle**

- 6) Quels types d'activités liés à la gestion de la diversité culturelle, les organisations internationales mettent-elles en place?
- 7) Dans le courant de votre vie professionnelle à l'Unesco ou dans d'autres organisations internationales, avez-vous entendu une situation difficile particulière en lien avec la culture d'un employé ? Si oui, quelle fut la réaction du management face à ce cas précis?
- 8) Qu'est ce que pour vous la diversité culturelle ?

Avez-vous des commentaires à ajouter ?

IV-Les questions posées aux employés (en anglais):

- **The recruitment of culturally diverse people**

- 1) What motivated you to apply for Unesco? Was the cultural diversity's factor important to you?

- 2) Describe the process of your recruitment at the Organization.
- 3) What is your work at the Organization? What are your responsibilities?
- **The perception of the organization's policies toward cultural diversity**
  - 4) What do you think of mentioning the difficulties related to the presence of culturally different individuals in the policies of the international organizations (example, stereotypes, racism, prejudices and equity) (It Is necessary to speak about them or to avoid them)?
  - 5) In the ideal, what improvements would you like to bring to the policies of the international organizations, concerning the cultural diversity?
- **The perception of management practices**
  - 6) What kind of activities the management use in order to manage the cultural diversity?
  - 7) In the course of your professional life in the Unesco or in an other international organizations, did you hear difficulties associated to an employee's culture? If yes, how did the management react to this specific case?
  - 8) What cultural diversity means to you?

### Annexe 3.

#### Le double dysfonctionnement de la pratique de la diversité culturelle

