

Diversité culturelle française en territoire de travail coréen

Pascal Tisserant

Docteur en psychologie, Université de Metz

Le travail et les relations interculturelles constituent deux objets que nous étudions simultanément en considérant le cas d'un site lorrain de la multinationale sud-coréenne Daewoo. Au-delà de la rencontre internationale franco-coréenne, ce territoire de travail importé de Corée du Sud, et dirigé par des Sud-Coréens, offre la particularité d'employer une main d'œuvre locale très pluriculturelle.

Une première façon de considérer ce cas, consiste à envisager la diversité culturelle française dans cette entreprise comme un héritage de l'histoire industrielle lorraine qui se poursuit avec la venue de Daewoo en suivant une logique d'appel aux étrangers. Une analyse complémentaire retrace l'arrivée de la multinationale en Lorraine en remontant à ses origines sud-coréennes. Cette partie permet d'affirmer que le site étudié est un territoire coréen que le personnel local s'approprie difficilement. La dernière étape de cet exposé porte alors davantage sur une description des principaux facteurs façonnant l'identité des salariés locaux dans cet environnement de travail. Cette analyse insiste sur le rôle de la diversité culturelle intranationale dont les salariés locaux sont porteurs face au caractère international de la rencontre avec leur territoire de travail.

La lorraine, une logique d'appel aux étrangers: de l'appel à la main d'œuvre étrangère, à l'appel aux entreprises étrangères

L'implantation d'une entreprise coréenne en Lorraine peut tout d'abord être envisagée du point de vue des facteurs relatifs au pays d'accueil favorisant son installation. Dans cette perspective, en France, et plus particulièrement dans certaines régions industrielles comme la Lorraine, l'implantation des entreprises étrangères relève d'une certaine logique historique d'appel aux étrangers pour leur contribution au développement économique de la région.

En effet, comme l'analysent Gervereau et col. (1998) pour la France et Sautré (1992) à propos de la Lorraine, à partir des années 1860-1870 les vagues d'immigrés ont permis de répondre aux besoins de main d'œuvre peu qualifiée des différentes époques industrielles. Le nord de la Lorraine, avec son bassin sidérurgique et minier partagé avec le Luxembourg et la

région de Sarre en Allemagne, est révélateur de cette situation. Le recours à la main d'œuvre étrangère, venue de toute l'Europe puis du Maghreb, pour travailler sous terre ou à proximité des coulées de fonte était indispensable. A partir de 1975, avec la fin du plein emploi, le processus de l'offre et de la demande de travail s'est inversé. Le déclin de la sidérurgie amorcé, les effectifs sont passés de 98830 personnes en 1964 à 12000 en 1991 (Sautré, 1992, op. cit.). Aujourd'hui, les sidérurgistes sont rares, les mineurs le sont encore plus, en revanche les chômeurs sont nombreux.

Avec un taux de chômage de 11% en 1993, la Lorraine fait partie des régions les plus touchées. Le bassin sidérurgique et minier nord lorrain nécessite une reconversion, passant, entre autres, par l'encouragement à l'implantation de grands sites industriels, notamment étrangers. Au plan national, cette concurrence étrangère est encouragée par des mesures politiques visant à combattre le chômage. Sur le plan régional, en échange des emplois créés, les élus proposent différentes mesures, comme la gratuité du terrain ou encore l'exonération de certaines taxes. Des sociétés allemandes, américaines, anglaises, japonaises ou encore sud-coréennes, comme Daewoo, se sont implantées dans ces conditions. Dans cette perspective, la région s'est spécialement dotée d'un chargé de développement dont la mission est: << *dragueur d'entreprises asiatiques* >> (d'après ses propres termes). Ses tâches consistent à vendre les atouts de la Lorraine au Japon, en Corée du Sud, en Chine ou encore à Taiwan afin d'inciter les entrepreneurs de ces pays à s'y installer. Par conséquent, avec 18435 emplois créés par des entreprises étrangères entre 1980 et 1992, la Lorraine est ainsi devenue << *championne de France (hors Ile de France) pour l'investissement et l'emploi par des entreprises étrangères primées* >> (L'Est Républicain, 25/6/94). La presse locale, justifiant les orientations du troisième plan lorrain ratifié par le conseil régional, ne dit pas combien ces mêmes entreprises ont supprimé d'emplois sur cette terre de passage pour certains groupes étrangers, dont les salariés de JVC et de Panasonic, par exemple, ont fait les frais.

La croissance puis le déclin de la sidérurgie et des mines ont engendré des situations de travail interculturelles plus ou moins durables. Avec la fin de ces activités, certains immigrés sont repartis vivre au pays, mais beaucoup sont restés avec leurs enfants nés dans cette région. L'appel à une main d'œuvre étrangère peu qualifiée a fait place à la séduction des entreprises étrangères. Elles s'implantent pour une durée de vie incertaine et engendrent des situations de travail où la rencontre interculturelle se joue sur deux niveaux: la rencontre internationale et la diversité culturelle intranationale. Les dirigeants étrangers et le système de travail qu'ils importent rencontrent non seulement des Français "de souche" mais également des personnes issues de l'immigration. La venue de Daewoo en Lorraine s'inscrit dans cette logique de l'histoire industrielle de la Lorraine où cette multinationale trouve les conditions géographiques, humaines, politiques et financières favorables à son développement.

Daewoo: de ses origines sud-coréennes à son arrivée en Lorraine

Le miracle de la Corée du Sud souligné par les observateurs dans les années 80 renvoie au succès de ce pays dans la compétition économique mondiale. D'après Song (1990) "l'investissement massif du capital humain pendant une trentaine d'années" explique ce miracle. En 1953, la Corée du Sud faisait partie des pays les plus pauvres au monde. Ce sentiment d'infériorité à l'issue de la guerre de Corée et la rivalité avec le Japon, provenant notamment des années de colonisation subies, sont les deux principaux ressorts motivationnels qui ont facilité "l'investissement massif du capital humain". Les directives gouvernementales, des campagnes publicitaires ou encore des films d'entreprises se sont appuyés sur ces deux facteurs pour développer des actions visant à donner à la Corée du Sud une place importante sur la scène internationale. Les chaebols¹ ont été les principaux systèmes à partir desquels l'affirmation de l'identité nationale a pu ainsi s'opérer.

Dans un ouvrage consacré aux chaebols, Steers et col. (1989) retracent l'origine et le développement d'un petit nombre d'entreprises familiales choisies par le gouvernement après la guerre de Corée, dans la perspective de devenir des conglomérats capables d'investir les marchés mondiaux dans de très nombreux secteurs allant de l'industrie lourde à l'électronique en passant par l'agro-alimentaire ou encore les finances. A la fin des années 80, on dénombre une quarantaine de chaebols, dix d'entre eux assurent 54% de la production industrielle de la Corée du Sud et se classent parmi les 100 premières entreprises mondiales. Daewoo, le chaebol qui nous intéresse plus précisément ici, se place au quatrième rang des conglomérats coréens derrière Samsung, Hyundai et Lucky-Goldstar.

Daewoo c'est avant tout l'histoire d'un homme, Kim Woo-Choong, qui explique son succès dans un ouvrage (W.C. Kim, 1992) vendu à plus d'1,3 millions d'exemplaires en Corée du Sud en quelques mois et récemment distribué (W.C. Kim, 1995) à tous les salariés lorrains du site dans lequel nous sommes intervenus. L'analyse de sa propre réussite est une succession de conseils où le sacrifice de soi pour la prospérité du groupe (l'entreprise mais également la nation) constitue à la fois la trame de l'ouvrage et un des fondements de la "philosophie Daewoo": <<Nous sommes sur le point de devenir une nation avancée parce que ma génération avait le sens de la mission et l'esprit du sacrifice (...). Alors faites vôtre ce sens de la mission et du sacrifice, afin d'aider la génération suivante à prospérer>> (1995, p186-187). A l'âge de 26 ans, en 1967, il fonde Daewoo en investissant un capital de 100 000 francs dans un commerce de textile avec quatre employés. Moins de trente ans plus tard, il règne sur le 34ème groupe mondial avec un chiffre d'affaires de 300 milliards de francs (en 1995) et une présence sur tous les continents avec plus de 120 000 employés travaillant dans une grande diversité de secteurs. Résolument tourné dès le départ vers une stratégie mondiale, fondée sur l'export, les acquisitions et les joint-ventures, Daewoo, dont la traduction signifie

¹ nom donné aux conglomérats coréens

"grand univers", affiche clairement son ambition à ses salariés et à ses clients de la planète: créer un monde Daewoo. L'ouvrage de Kim Woo-Chong, le nom et le logo de l'entreprise, des documents internes pour ses employés ou des publicités pour ses clients notamment français rendent compte de l'ambition de l'organisation au travers de celle de son président fondateur, en insistant sur la diversité de sa gamme de produits et l'importance du groupe dans le monde.

La stratégie de croissance à l'échelle de la planète explique la venue de la branche électronique de Daewoo en Lorraine: <<étonnant Coréens! Quand l'électronique européenne ne perçoit d'avenir qu'en termes de délocalisation en Asie du Sud-Est, Daewoo renforce sa présence en Lorraine>> (Les Échos, 22/10/93). Afin d'atteindre les objectifs primordiaux, et toujours plus conséquents, de vente de produits coréens à l'étranger, malgré des barrières douanières importantes, les transplants vers les pays industrialisés sont rapidement devenus le meilleur moyen de contourner le problème (Steers et col., 1989, op. cit.; Song, 1990, op. cit.). La politique menée par la Communauté Économique Européenne a favorisé l'implantation d'entreprises non-européennes à investir dans la C.E.E. en produisant sur place afin d'être présent sur ce marché. Daewoo a choisi de s'implanter en Lorraine dans cette perspective dès 1989 en produisant des fours à micro-ondes.

Depuis cette date, Daewoo n'a pas cessé d'investir dans cette région, agrandissant les sites, multipliant les implantations et les créations d'emplois, jusqu'à l'annonce de la suspension du projet d'implantation d'une usine de fabrication de verre pour tubes cathodiques suite au crash boursier de l'été 1997. Actuellement, et dans l'attente de la reprise de la branche électronique de Daewoo par un groupe américain annoncée en août 1999, le chaebol emploie, environ 1200 salariés lorrains: 300 produisent des fours à micro-ondes à Villers-la-Montagne, plus de 300 des téléviseurs à Fameck et près de 600 des tubes pour téléviseurs à Longwy, auxquels s'ajoute un centre de recherche spécialisé dans le domaine de l'image et des technologies de télédiffusion à Metz. Le site dans lequel nous sommes intervenus produit des téléviseurs depuis 1993. Les analyses ci-dessous proviennent d'une enquête effectuée en 1995.

Daewoo Electronics Manufacturing Société Anonyme : un territoire de travail coréen en Lorraine

En août 1992, Daewoo crée la société anonyme DEMSA (Daewoo Electronics Manufacturing Société Anonyme) à Fameck, en Moselle, ayant pour activité principale la production de téléviseurs. De nombreux indicateurs permettent d'affirmer que cette usine, une réplique de moindre envergure du site de Kumi en Corée du Sud, est un territoire de travail coréen.

DEMSA est dix fois plus petit en surface et produit, avec 1 million de TV, annuellement, quatre fois moins que le site de Kumi dont la production est plus diversifiée mais aussi plus automatisée. L'observation d'une vidéo tournée dans le site en Corée du Sud, révèle de nombreuses similitudes entre ces ateliers distants de 13000 kilomètres, au niveau des chaînes d'assemblage, des postes de travail ou tout simplement au niveau des couleurs et des sons identiques dans les deux environnements.

Comme en Corée du Sud, en France Daewoo investi dans la publicité en revendiquant son nom, son logo et son origine. A Fameck, le sigle "Daewoo" est inscrit sur les murs de l'usine et une enseigne la domine afin d'être vue depuis l'autoroute. A l'approche du site, sur le bas côté de la route, une pancarte et une rangée de drapeaux "Daewoo", mais également national sud-coréen, annoncent l'identité de l'entreprise: c'est un site coréen de production de téléviseurs. Ces mêmes drapeaux sont à nouveau présents dans l'enceinte de l'usine. Ce caractère "monstratif" (Fischer, 1989) de l'espace extérieur de l'entreprise s'explique par la volonté d'affirmer l'identité nationale grâce au rayonnement des chaebols et de Daewoo dans le monde.

L'accès au parking intérieur à l'enceinte de l'usine est réservé aux cadres et aux véhicules de service, où la plupart des voitures qui se côtoient sont de marque "Daewoo". Dans le hall d'entrée et d'attente du bâtiment administratif, une grande photo présente l'immeuble de la direction centrale à Séoul et des livres en Hangul² aux côtés de quelques revues comme le journal interne mensuel "News From Deawoo" ou encore le numéro de "Fortune International" (n°9, mai 1992) avec Kim Woo-Choong à la une, permettent de patienter. Ce bâtiment comprend des bureaux paysagers, regroupés par services, et des salles de réunion, dont la plus grande arbore le portrait du président fondateur de Daewoo.

Par conséquent, de nombreux éléments spatiaux confèrent un caractère étranger au territoire de travail des 300 salariés locaux dont les statuts hiérarchiques les différencient des Coréens qui occupent les postes les plus élevés dans la hiérarchie tout en restant sous l'étroite responsabilité de la maison mère à Séoul. Les salariés locaux sont plus directement sous la responsabilité du chef du personnel local dont une des fonctions consiste à accommoder les directives coréennes à la législation française en matière de travail et d'emploi.

Le temps de travail fait partie de ces enjeux et renvoie à différences culturelles manifestes. Celui des locaux est très structuré, surtout pour les ouvriers qui travaillent à la chaîne. Les Coréens sont surpris de voir la précipitation avec laquelle les salariés quittent leur poste de travail à l'annonce de la fin du temps de travail. De leur côté, les Coréens semblent toujours présents: <<ils sont là avant tout le monde et ils partent les derniers>>; ils viennent également le week-end comme en témoignent des personnes qui effectuent des heures supplémentaires jusqu'au samedi après-midi.

² alphabet coréen

Les ouvriers lorrains, contrairement aux managers coréens, ne s'approprient pas l'espace de travail. D'ailleurs le règlement leur interdit de rester à leur poste de travail en dehors des horaires, ou encore d'y apporter de la nourriture ou des boissons; pour eux, le cadre spatio-temporel est totalement réglementé, limitant toute initiative personnelle dans l'action. A l'inverse, dans un contexte culturo-sociétal qui leur est étranger, les Coréens sont chez eux dans l'entreprise. Par conséquent, le facteur culturel expliquant la tendance des Coréens à superposer les espaces-temps de travail et de loisirs est à relativiser de par le caractère volontairement familier de l'environnement de travail qu'ils transplantent et entretiennent à l'étranger. Les premières années, à certains moments, des Coréens jouaient au tennis de table dans l'entreprise ou ont été vus en train de faire une sieste sur le lieu de travail, comme cela se pratique sans risque de "perte de face" dans de nombreux pays asiatiques. Les familles coréennes des sites de Daewoo en Lorraine ont également eu l'occasion de se retrouver dans l'entreprise, au moins une fois lors d'un changement d'année du calendrier lunaire, pour fêter ensemble cet événement un dimanche. Ce territoire coréen se prêtait probablement mieux à la célébration de ce moment non pris en compte par le contexte sociétal local. Les symboles coréens portés par ce territoire passent également par les repas pris à la cantine, spécialement préparés par un traiteur coréen livrant les plats au personnel de DEMSA qui le souhaite, pour quelques francs de plus que le repas d'une société de restauration industrielle des environs.

Par conséquent, les dimensions culturelles de cet environnement dépassent celles du domaine du travail et des organisations. DEMSA est aussi un territoire porteur de symboles sud-coréens permettant d'atténuer le choc culturel des expatriés. Pour les personnes locales, cette entreprise offre à ceux qui le souhaitent, la possibilité de s'ouvrir à un pays venant à leur rencontre, limitant de ce fait, les possibilités de son appropriation et pouvant menacer l'identité de certains salariés locaux. La seule appropriation encouragée concerne "l'esprit Daewoo", la lecture de l'ouvrage du président fondateur, le port du blouson du groupe ou encore tout autre gadget à l'effigie de Daewoo distribué au personnel. La volonté des dirigeants semble davantage portée sur l'intégration des salariés dans le monde "Daewoo", rêvé et pensé depuis Séoul, que sur une appropriation concrète de l'espace de travail.

La diversité culturelle française limite les effets menaçants de la rencontre internationale

En choisissant Fameck, Daewoo s'implante dans un bassin de population des plus multiculturels de Lorraine (Sautré, 1992, op. cit.). La proportion d'étrangers chez DEMSA (14%) est sensiblement la même que celle de Fameck (d'après les chiffres du recensement INSEE, 1990). De plus, le caractère multiculturel de la ville mais également de l'entreprise dépasse largement ce chiffre, sans que l'on puisse néanmoins l'identifier, si on considère

l'ensemble des personnes issues de l'immigration. Par conséquent, contrairement à certaines enquêtes récentes mettant en évidence l'importance du racisme au travail en France (Bataille, 1997), la nationalité ou l'origine culturelle ne semble pas, au premier abord, un critère de discrimination au niveau du recrutement chez DEMSA. La diversité culturelle nationale résultant de l'histoire industrielle de la Lorraine avec ses immigrés et personnes issues de l'immigration est présente chez DEMSA et constitue, avec les Français "de souche", la population des salariés locaux travaillant en territoire coréen.

Nous avons appliqué à un échantillon de 37 salariés locaux de statuts hiérarchiques divers et d'origines culturelles diversifiées, un protocole d'entretien visant à positionner le Soi et l'estime de soi des sujets au regard de leurs représentations de l'appartenance à Daewoo et à ses groupes hiérarchiques et culturels (Fischer et Tisserant, 1999). Quatre AFC (Analyses Factorielles des Correspondances) portant sur différentes parties des données ainsi recueillies dégagent les principaux facteurs de l'environnement social de travail façonnant l'identité de ces salariés locaux (Tisserant, 1999). Ce cadre méthodologique permet ainsi d'étudier le lien entre la diversité culturelle intranationale dont est porteur le groupe local et la rencontre internationale qui se joue avec le territoire de travail coréen.

Une analyse portant sur les représentations de l'appartenance à Daewoo traduit l'ambivalence de l'estime de soi mêlant la satisfaction de ne pas être au chômage et l'insatisfaction à travailler dans cette entreprise. Deux autres analyses montrent que le rapport aux supérieurs hiérarchiques constitue une des principales sources de "victimisation" sans désigner les Coréens en tant que personnes ou groupe d'individus. En effet, aucun groupe culturel ne fait l'objet d'une valorisation ou dévalorisation partagée par les sujets de notre échantillon. En revanche, "français" et "coréen" s'opposent au niveau des représentations, c'est à dire dans les termes et les expressions utilisées pour qualifier les groupes. Un contremaître ou le chef du personnel peut être ainsi qualifié de <<coréen>>, de <<pire que les Coréens>> ou encore de quelqu'un qui <<devrait demander la nationalité coréenne>> pour son exercice du pouvoir envers ses subalternes. Par conséquent, les Coréens ne sont pas une source de dévalorisation partagée. Au contraire, plusieurs qualités, comme le fait d'être <<travailleurs>>, font parties des représentations fréquemment associées à ce groupe. C'est davantage l'environnement social de travail et plus précisément les symboles liés à l'exercice du pouvoir dans une entreprise appartenant aux Coréens qui façonnent l'identité dans ce territoire de travail.

L'analyse portant sur les représentations des groupes culturels dégage trois pôles à partir desquels se structure plus précisément l'identité: l'extrême valorisation, la menace et la flexibilité. Les représentations associées aux différents groupes culturels perçus sont liées au Soi et à l'estime de soi suivant l'une de ces trois orientations. Les Français de "souche" (dans le sens où les parents et les grands-parents du sujet sont français) sont plus nombreux à faire preuve d'une identité menacée face à la diversité culturelle. A l'inverse, le Soi des personnes

issues de l'immigration se trouve davantage façonné positivement par la diversité culturelle. Les personnes issues de l'immigration seraient donc moins menacées que les Français de "souche" dans ce territoire de travail coréen porteur d'une diversité culturelle française.

Une analyse portant cette fois-ci sur l'ensemble des données obtenues, permet également d'observer une différence entre ces deux groupes mais du point de vue de la façon dont ils sont perçus. En effet, dans l'analyse générale, le groupe des personnes issues de l'immigration ressort de façon significative dans son opposition, non pas aux Français de "souche" ou encore aux "Coréens", mais aux supérieurs hiérarchiques. Cette analyse confirme les résultats obtenus séparément en mettant en évidence la nature de la relation dominant-dominé dans cette entreprise. Les dominants sont les supérieurs hiérarchiques dont l'exercice du pouvoir envers les subalternes engendre de l'insatisfaction mais constitue aussi le symbole d'un comportement coréen, c'est à dire une adhésion aux normes du pouvoir dominant dans l'entreprise. A l'opposé, les personnes issues de l'immigration forment le groupe des plus dominés. En effet, ce groupe est le seul à être dominé à la fois dans le contexte organisationnel (contrairement aux Coréens) et dans le contexte sociétal (contrairement aux Français de "souche"). Dans cette perspective, face aux symboles coréens de l'exercice de la domination légitimée par l'organisation, le caractère pluriculturel du groupe des personnes issues de l'immigration constitue une source d'estime de soi et unit les salariés locaux au-delà de leurs différences. La diversité culturelle intranationale assure ainsi une fonction d'identification à un groupe où le rapport dominant-dominé du contexte sociétal qui différencie ces personnes s'efface devant celui du contexte de l'organisation qui les rassemble en tant que dominés.

Le territoire de travail importé de Corée du Sud, dirigé par des Sud-Coréens et revendiquant cette appartenance nationale limite les possibilités de son appropriation par le personnel local. Face aux dévalorisations attribuées aux supérieurs hiérarchiques qui adhèrent aux normes imposées par la rencontre internationale, la diversité culturelle intranationale constitue une source de valorisation. Comparée à l'identité des Français de "souche" dans ce territoire de travail étranger, celle des personnes issues de l'immigration est moins menacée. Leur plus grande expérience des situations interculturelles et/ou leur situation plus fréquente de dominé, voire de soumission comme le dénonce Bataille (1997), constituent deux hypothèses interprétatives probables.

La conquête mondiale entreprise par Daewoo trouve donc en Lorraine des conditions humaines relativement favorables à son type de management international qui laisse une faible marge de liberté aux populations locales. En quelques décennies, l'aide étrangère apportée à l'économie lorraine a changé de nature. Conformément aux objectifs politiques lorrains, les entrepreneurs étrangers d'aujourd'hui donnent du travail à la main d'œuvre étrangère peu qualifiée d'hier. De plus, conformément aux objectifs politiques coréens, ces étrangers d'autrefois participent désormais au développement économique des étrangers

d'aujourd'hui dont la mobilité internationale de leur territoire de travail les rend davantage de passage que ceux d'hier. Immigration et mondialisation renvoient à des périodes différentes que certains territoires de travail contribuent à rapprocher sans les confondre, le temps d'une implantation.

Bibliographie

- Bataille, P. (1997). *Le racisme au travail*. Paris: La Découverte.
- Fischer, G.N. (1989). *Psychologie des espaces de travail*. Paris: Armand Colin.
- Fischer, G.N.; Tisserant, P. (1999). L'interculturel dans l'organisation: protocole d'entretien pour l'étude des relations intergroupes. In H. Chauchat, A. Durand-Delvigne (Eds.), *De l'identité du sujet au lien social, l'étude des processus identitaires*. Paris: PUF.
- Gervereau, L.; Milza, P.; Termine, E. (1998.) *Toute la France, histoire de l'immigration au XXe siècle*. Paris: Somogy-BDIC.
- Kim, W.C. (1992). *Every street is paved with gold; the road to real succes*. New York: Morrow.
- Kim, W.C. (1995). *L'entrepreneur d'élite*. Paris: Les presses du management.
- Sautré, G. (1992.) De la richesse industrielle à la richesse des cultures. *Passerelles*, N°5, 92-97.
- Song, B.N. (1990). *The rise of the Korean economy*. Hong Kong: Oxford University press.
- Steers, R.M.; Keun Shin, Y.; Ungson, G.R. (1989). *The chaebol, Korea's new industrial might*. New York: Harper & Row.
- Tisserant, P. (1999). L'identité interculturelle dans l'organisation de salariés lorrains d'une multinationale sud-coréenne: contextualisation représentationnelle des relations intergroupes. *Thèse de Doctorat*. Université de Metz.