

TABLE RONDE : INTERCULTURALITÉ ET DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS : COMPARAISON INTERNATIONALE

RESPONSABLES :

Jean-François CHANLAT, Professeur, Université Paris-Dauphine, France (jean-francois.chanlat@dauphine.fr)

Stéphanie DAMERON-FONQUERNIE, Université Paris-Dauphine, France (stephanie.dameron@dauphine.fr)

Tânia FISCHER, Faculté d'Administration, Université fédérale de Bahia, Brésil (nepol@ufba.br)

Intervenants :

.Jean-Pierre Dupuis, Professeur titulaire, HEC-Montréal, Québec, Canada, management interculturel, sociologie et anthropologie des organisations. (Jean-pierre.Dupuis@hec.ca)

.Maria Ester de Freitas, Professeure titulaire, Fondation Getulio Vargas, Sao Paulo, Brésil, comportement organisationnel, management interculturel et de la diversité et Marcelo Dantas dos Reis, Professeur, Faculté d'administration, Université fédérale de Bahia, Brésil, Management interculturel et organisation.

.Alain Max Guénette, Professeur, HEG Arc, Neuchâtel (Suisse), management interculturel, management et comportement organisationnel alain-max.guenette@he-arc.ch et Yih-teen Lee, Associate Professor, IESE, Barcelone (Espagne), management interculturel, management international ylee@iese.edu

Présentation du contexte de la question

Dans la plupart des pays industrialisés, l'interculturalité et la diversité sont des thèmes à la mode, notamment en gestion. La presse s'en fait largement écho, l'élection du sénateur Barack Obama comme Président des EU en étant devenu un symbole international. Or, l'engouement pour un mot est toujours en lien avec des questions qu'une société se pose à un moment donné de son histoire. Si la nôtre ne fait pas exception à la règle, il nous faut rappeler d'entrée que la question de la diversité n'est pas en soi nouvelle et que l'intérêt de l'univers gestionnaire à son égard, non plus.

En effet, d'un point de vue anthropologique, la diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : 1) la question du rapport à l'autre (l'altérité) et 2) la question du vivre ensemble (la socialité). La question du

rapport à l'autre est, comme nous le savons par de nombreux travaux de philosophie et de sciences sociales, tout à fait centrale dans la construction de toute identité individuelle et collective. Si l'altérité est donc constitutive de soi, les sources de cette altérité sont variées : le sexe (le genre), l'âge, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la formation, le métier, l'orientation sexuelle, etc.

Pour chaque être humain, cette question est d'autant plus prégnante que l'altérité fait également partie de soi-même. Toute identité étant par définition plurielle. la vie est alors une succession de moments, de rencontres et d'activités qui vont la nourrir. En d'autres termes, l'irruption du thème de l'interculturalité et de la diversité dans le débat social repose, en termes contemporains, non seulement la question du rapport à l'autre chez soi, cet autre aujourd'hui plus diversifié que jamais, mais aussi la question du rapport à nous-mêmes (Qui sommes-nous ?).

Liée à la première question, la deuxième, la question du vivre ensemble est également une question qui hante les sociétés depuis qu'elles réfléchissent sur elles-mêmes et leur propre dynamique. L'intégration sociale était, comme chacun sait, la préoccupation centrale de Durkheim et l'objet qu'il avait assigné à la sociologie naissante (Schnapper, 2007). Si la question du vivre ensemble à travers la coexistence de toutes les différences est en effet centrale pour tout groupe social., cette question est bien sûr valable autant pour nos sociétés contemporaines que pour les organisations et les entreprises qui en constituent aujourd'hui un des éléments clés. Ce que d'aucuns appellent la socialité est bel et bien un impératif à la bonne marche collective et dans notre monde socioéconomique où l'esprit gestionnaire triomphe, elle devient un impératif pour la gestion des organisations.

Dans le cas des organisations se pose alors la question du comment faire en sorte que des gens différents par l'âge, le sexe, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la formation, le métier et l'orientation sexuelle travaillent ensemble en vue de l'objectif commun. Tel est bien le problème qui se pose à toute action organisée et que les gestionnaires ont pour objectif de résoudre au quotidien. La question de l'interculturalité et de la diversité est donc, elle aussi, au cœur de la dynamique managériale.

Dans les sociétés développées, leurs usages sont le fruit de la rencontre de quatre grands mouvements de fond observés depuis l'Après-Guerre :

1) une présence désormais massive et permanente des femmes sur le marché du travail (Méda, 2008) ;2) un brassage démographique entraîné par les divers mouvements migratoires (Héran, 2007) ;3) une mondialisation des échanges (Martin Metzger et Pierre, 2003) ; et4) une culture plus tolérante et libérale à l'égard des différences (Inglehart, 2003 ; Lahire, 200) ; et d'un certain nombre de constats socioéconomiques :

- 1) des discriminations multiples d'accès à l'emploi de certaines catégories sociales (Amadiou, 2002 ; Bataille, 1997 ; Barth et Falcoz, 2007 ; Halde, 2007) ;
- 2) une division très sexuée du travail et une faible représentation féminine dans les sphères dirigeantes (Cornet, 2002 ; Laufer, 2007) ;
- 3) des conflits interculturels plus médiatisés (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008) ;
- 4) la difficulté de nombreux jeunes à s'insérer dans le marché du travail (Regnault, 2009) ;
- 5) l'éviction des salariés de plus des 50 ans de la vie active (Gilles et Loisil, 2005) ; et
- 6) les difficultés d'insertion rencontrées par les personnes handicapées (Levet, 2007).

Ce constat varie bien sûr selon les pays. Nous aurons dans le cadre de cette table ronde de comparer trois situations avec la situation française : celle qui prévaut au Canada et plus particulièrement dans les entreprises multiculturelles de Montréal, la situation qui prévaut au Brésil, une société émergente et particulièrement métissée et ce qui se passe en Suisse.

La diversité : un élément de la gestion d'entreprise

Le dénominateur commun du management de la diversité part d'un postulat que les différences, quelles qu'elles soient, peuvent représenter à la fois des ressources et un atout indispensable à la bonne marche des organisations. On peut définir ainsi le management de la diversité comme le dernier développement d'un ensemble de stratégies managériales dont le but est d'améliorer la présence dans

certaines emplois de personnes appartenant à des minorités discriminées ou exclues.

En anglais, la notion de « diversity » peut ainsi recouvrir plusieurs acceptions. Elle peut signifier à la fois l'hétérogénéité du personnel et la gestion de la diversité de ce personnel. Elle peut également renvoyer à n'importe quelle politique concernant les immigrants ou les minorités, renvoyer aux programmes d'accès à l'égalité des chances, ou signifier une pratique pour faire face à cette diversité. Ces significations peuvent varier par ailleurs selon les pays, le contexte sociohistorique jouant un grand rôle dans ses inflexions linguistiques (Point, 2007).

La question de la diversité et de sa gestion est une question tout à fait récente dans le contexte français. Même si nous avons eu un débat sur la parité dans le domaine politique, notamment entre hommes et femmes et des lois cherchant à lutter contre le racisme et les discriminations sociales, le recours au mot diversité est nouveau. Dans le contexte français, l'usage a émergé à l'occasion de deux grandes questions sociales :

1) les problèmes liés aux discriminations vécues par les jeunes des banlieues dites sensibles (Maurin, 2006) ; et

2) la faible représentation dans les positions de pouvoir (notamment économique et politique) de personnes issues des minorités (Sabeg et Charlotin, 2005).

Pourquoi cette question, largement discutée par exemple en Amérique du Nord depuis des années, ne s'est-elle donc pas posée de la même manière en France qu'Outre-Atlantique ?

Pour une raison bien simple, c'est que la France ne définit pas tout à fait la citoyenneté de la même manière (Weil, 2005 ; Schnapper, 2007 ; Todd, 2008). Depuis la Révolution française, les responsables politiques français ont toujours défendu une conception universelle de la citoyenneté et n'ont jamais fait référence aux origines ou au genre. Il fallait constituer l'unité de la Nation et cette unité ne pouvait pas se fonder sur des différences communautaires de quelque nature que ce soit. Toute l'expérience politique a été de renforcer cette notion d'unité de la Nation (affirmation du français comme seule langue nationale,

francisation de toutes les régions du pays via l'école publique obligatoire, loi sur la laïcité, défense des idéaux de la République, loi sur le voile, etc..).

Comme ces variations de contexte sont importantes, nous avons organisé notre table ronde autour de l'exposé de trois situations fort différentes : une en Amérique du Nord, la situation canadienne et québécoise, une dans un grand pays émergent, le Brésil et la troisième dans un pays européen, la Suisse. Dans un premier temps, chaque intervenant rappellera les raisons, la manière et le contexte dans lesquels ces questions ont émergé dans leur pays ; et dans un deuxième temps, il ou elle cherchera à rendre compte non seulement des discours et des pratiques qui émergent dans les organisations de chacun des pays mais aussi de mieux rendre compte des principaux enjeux et des principales lignes de tension qui se posent aujourd'hui à la gestion de la diversité dans chacun des pays concernés.

Les principaux enjeux de la gestion de l'interculturalité et de la diversité

Comme nous venons de le rappeler, la gestion de l'interculturalité et de la diversité s'inscrit dans un contexte socioéconomique plus large. Dans chacun des contextes nationaux voire régionaux, les enjeux d'une véritable politique de la diversité sont principalement de trois ordres. Tout d'abord, elle doit composer directement avec les fondements de toute démocratie qui reposent entre autres sur l'égalité des droits et l'égalité des chances. Tout non respect du principe d'égalité met à mal le pacte démocratique. Ensuite, elle renvoie au degré d'intégration, tant au niveau du travail que d'autres instances, que les différentes catégories sociales constitutives de la société peuvent avoir. Par la même, elle touche directement au degré d'identification et d'appartenance que les groupes discriminés peuvent avoir vis-à-vis de la société dans laquelle ils ou elles vivent. Enfin, elle pose la question du degré de créativité et d'innovation dont a besoin tout groupe humain pour se développer.

Si la crise que nous vivons ne peut que rendre plus exigeante encore ces impératifs, certaines lignes de tension demeurent.

Aujourd'hui, trois grandes lignes de tension parcourent à des degrés divers, selon les pays, la gestion de la diversité. La première touche la tension égalité/diversité, la seconde, la tension laïcité/diversité et la troisième, performance/diversité.

La tension égalité/diversité

Nos sociétés démocratiques étant fondées sur l'égalité des droits, la gestion de la diversité par certaines de ses pratiques revisite la question de l'égalité. Ce qui suscite des débats fort nombreux. Depuis Tocqueville, nous savons que nous vivons dans des sociétés qui aspirent à l'égalité sociale. Mais nous savons aussi par Marx que les droits formels ne sont pas toujours réels. Le principe d'égalité est donc toujours un idéal à poursuivre et une inégalité fortement ressentie peut alimenter le mouvement social. C'est donc en son nom que l'on a mis en place des politiques d'« affirmative action » aux Etats-Unis, lesquelles devaient permettre aux minorités discriminées (Noirs et femmes notamment) d'améliorer leurs chances. Mais c'est aussi au nom de l'égalité que certaines de ces pratiques associées à ce mouvement : mise en place de quotas, discrimination positive ont été particulièrement critiquées (Calvès, 2004 ; Kellough, 2006 ; Schnapper, 2007 ; Weil, 2005).

D'autres critiques, plus radicales encore, en appellent à l'égalité contre la diversité. Ils voient dans la popularité croissante de l'idée de diversité un écran de fumée qui masquerait la montée des inégalités sociales que nos sociétés ont connues au cours des trente dernières années. La présence de représentants des minorités à des postes de responsabilité ne serait pas alors synonyme d'une amélioration de l'égalité sociale mais bien le signe d'une accession de certains d'entre eux ou d'entre elles aux groupes dominants (Michaels, 2009).

Face à de telles critiques, les défenseurs des législations et des pratiques mises en places au nom de la diversité défendent l'idée que si nous laissons les choses en l'état, il n'y aurait que des améliorations fort lentes et que les personnes concernées seraient toujours exclues de nombreux emplois et postes hiérarchiques. En d'autres termes, la parité, les quotas et la discrimination positive sont des réponses à l'inégalité sociale ambiante. Les résultats obtenus

par les pays scandinaves en ce qui concerne la parité hommes/femmes (Méda, 2008), et ceux obtenus aux EU dans les universités semblent leur donner en partie raison (Bowen et Bok, 1998 ; Kellough, 2006) .

La tension égalité/laïcité

Une deuxième tension a également surgi, notamment en France en relation avec la gestion de la diversité. Elle a été provoquée par l'apparition de pratiques et de comportements religieux observés en milieux de travail ou dans certaines institutions publiques. Si la question du voile à l'école en a cristallisé dans les dernières années l'essence, d'autres cas moins médiatisés mobilisent régulièrement les gestionnaires : mise en place de lieux de prière sur le lieu de travail, respect des interdits alimentaires, prise en compte des périodes de jeûne, port de signes religieux, exigence de séparation des sexes,... Ces situations que l'on retrouve dans d'autres pays industrialisés, sont vécues de manière particulière en France car elle pose le rapport à la laïcité (Banon, 2008).

Aujourd'hui, les demandes de certains groupes de pression ou les comportements en situation à l'hôpital ou dans l'entreprise interpellent en effet la conception laïque de la vie institutionnelle en France (Banon, 2008).

La tension diversité/laïcité se vit également aujourd'hui dans d'autres sociétés mais d'une manière un peu différente. Au Canada, les débats tournent autour de l'idée d'accommodement (Geadah, 2007 ; Bouchard et Taylor, 2008). En Hollande, au Danemark et au Royaume Uni, on remarque tantôt un raidissement des positions, tantôt des tentatives d'accommodement. En Allemagne, les débats se cristallisent également autour de cette question dans un cadre institutionnel fort différent de celui de la France.

Les entreprises privées, contrairement aux institutions publiques, sont dans une position délicate à cet égard. Car la législation en matière de laïcité ne s'impose pas à elles. Elles doivent donc trouver des compromis en fonction du contexte. Dans certaines d'entre elles, la main d'œuvre étant fort cosmopolite, les arrangements ne sont pas toujours simples. Cela renvoie à un autre problème : celui des chocs culturels et plus généralement aux questions de la confrontation d'univers de sens différents et leurs effets sur l'efficacité du travail des équipes et de l'organisation (Chevrier, 2000).

La tension performance/ diversité

La question de la gestion de la diversité, comme nous l'avons vu, est également poussée par des objectifs d'efficacité et de performance, notamment dans les organisations. L'univers des organisations et de l'entreprise est en effet soumis à ce type d'impératifs. Si, selon la nature de l'organisation (privée, publique, coopérative ou associative), les finalités peuvent bien sûr varier, il reste que le bon fonctionnement demeure une exigence permanente pour le management. Plusieurs éléments de la diversité peuvent jouer pour ou contre ces impératifs.

En effet, la diversité culturelle n'est pas toujours un atout. Elle peut susciter de nombreux problèmes. C'est la raison pour laquelle une sous-discipline du management, le management interculturel (Hofstede, 1980 ; D'Iribarne, 1989 ; 2008 ; Barmeyer et Chanlat, 2004 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008) s'est constituée au cours des vingt dernières années pour y faire face. La mondialisation des échanges, le nombre de fusions et acquisitions, la cosmopolitisation de nos sociétés, les nombreuses négociations internationales et la formation d'unions régionales servent de cadre à ces réflexions autour de relations interculturelles qui se multiplient.

La volonté des uns rencontre en effet toujours celle des autres. Or, chacune de ces volontés repose souvent sur des représentations fort différenciées de la manière de vivre ensemble. La recherche met bien en évidence combien les relations interculturelles ne sont pas toujours sources d'enrichissement mais peuvent être problématiques et affectées la performance des organisations concernées. Car la culture d'un groupe est un univers de sens qui n'est pas forcément partagé par un autre. Rendre compte de ces différences est un élément clé de la gestion. A partir de ce travail, on peut alors peut-être trouver des solutions aux problèmes soulevés (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008 ; d'Iribarne, 2008).

Dans le cas de la gestion de la diversité, le postulat de base est bien sûr que celle-ci est tout à fait positive pour toute organisation. Et qu'il faut donc mettre en

place les conditions adéquates pour exploiter ces différences sources d'enrichissement, d'innovation et de performance. Car il est un fait également noté par la recherche que l'innovation passe par les déviants (Alter, 2004), que la diversité est essentielle dans un environnement varié, que des regards multiples sont sources de développement et qu'une organisation qui est ouverte aux différences est mieux perçue par le corps social. Mais les travaux qui existent aux EU pour mesurer l'efficacité des programmes et politiques en matière de diversité débouchent sur des résultats mitigés (Kalev, Dobbin et Kelly, 2006) ou de performance d'équipes dans d'autres contextes montrent que ce n'est pas toujours si simple (Dameron, 2005 et Dameron, et Joffre, 2007).

Au cours de cette table ronde, après une brève introduction du sujet, qui reprendra certains éléments clés présentés ci-dessus, nous aurons trois interventions portant sur trois univers nationaux différents.

La première intervention, celle de Jean-Pierre Dupuis, portera sur la situation que l'on peut observer au Canada, au Québec, notamment dans les entreprises multiculturelles montréalaises.

1) Dynamiques sociales et pratiques de gestion dans les entreprises multiculturelles montréalaises (Jean-Pierre Dupuis, HEC-Montréal)

Montréal a toujours été, depuis la Conquête britannique de la Nouvelle France en 1763, une ville biculturelle où les Anglais et les Canadiens (ancêtres des Québécois) vivaient côte à côte. Jusqu'aux années 1960, la ville était essentiellement divisée en deux, francophones à l'est et anglophones à l'ouest, alors que les immigrants s'installaient au centre le long du boulevard Saint-Laurent. Les nouveaux arrivants avaient aussi tendance à s'intégrer davantage au groupe anglophone qui dominait l'économie québécoise et canadienne. La situation a changé progressivement après la Deuxième Guerre mondiale, notamment depuis que le gouvernement du Québec a adopté une loi linguistique (Loi 101 adoptée en 1977) qui oblige les enfants d'immigrés à fréquenter l'école francophone et que les gouvernements successifs ont cherché à attirer des immigrants parlant le français. Montréal est ainsi aujourd'hui une ville multiethnique dont 31 % de sa population est née à l'étranger. Nous retrouvons plus de 80 communautés immigrantes présentes sur l'île de Montréal, dont les principaux

représentants sont les Italiens (9,8 %), les Haïtiens (7,4 %), les Chinois (5,1 %), les Français (4,9 %) et les Marocains (4,5 %). En conséquence, la division entre anglophones et francophones est moins saillante, la ville étant parsemée de multiples quartiers multiethniques où les francophones et les anglophones ne sont plus nécessairement majoritaires et où, outre le français et l'anglais, d'autres langues dominent la vie de quartier.

Nous retrouvons cette même diversité culturelle à l'intérieur de nombreuses entreprises établies à Montréal. Cette diversité peut se manifester de diverses façons. Par exemple, un groupe culturel majoritaire peut contrôler la propriété et la gestion de l'entreprise avec une minorité d'employés provenant d'une ou de plusieurs cultures. Cette minorité peut représenter 10 %, 20 %, 30 % ou 40 % des employés de l'entreprise. Le pourcentage d'employés issus de cette ou ces cultures change forcément la dynamique de l'entreprise. Une simple minorité de 10 % n'exige pas de la part de l'entreprise une grande adaptation; en fait, dans ce cas, nous pouvons penser que c'est le groupe minoritaire qui doit s'adapter (Moss Kanter, 1977)¹. Par contre, s'ils représentent 40 % des employés ce n'est plus la même réalité et l'entreprise devra forcément en tenir compte. L'atteinte d'une masse critique change la dynamique de l'entreprise (Moss Kanter, 1977). Dans notre cas, nous nous intéressons particulièrement aux entreprises les plus multiculturelles, celles où il n'y a pas un groupe culturel majoritaire mais plusieurs groupes culturels, de taille variée bien souvent, qui se côtoient au quotidien.

Après avoir rappelé comment les questions de la diversité et de l'interculturalité se sont posées au Canada et au Québec, la communication qui s'appuie sur une recherche exploratoire cherchera à voir comment les entreprises montréalaises gèrent la grande diversité culturelle que l'on peut observer à Montréal, et quelles sont les dynamiques sociales et les pratiques de gestion particulières qui se mettent en place pour permettre la gestion efficace de ces entreprises.

La deuxième s'intéressera à la situation qui prévaut au Brésil, un des grands pays émergent.

2) LES DÉFIS DE L'INTERCULTUREL ET DE LA DIVERSITÉ AU BRÉSIL (Maria

¹ *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977.

Ester de Freitas, FGV, Sao Paulo et Marcelo Dantas dos Reis, Faculté d'administration, UFBA)

Le Brésil, à l'instar d'autres pays émergents, a connu pendant la dernière décennie un volume croissant d'investissements internes et externes, entraînant ainsi la modernisation de son industrie, le développement de nouvelles technologies, l'innovation dans les processus de production, administratifs et financiers, ainsi qu'une plus grande qualification de ses professionnels et de la gestion de ses organisations.

À l'heure actuelle, nous pouvons observer une croissance des procédures d'internationalisation des entreprises brésiliennes dans le monde, et aussi une augmentation d'unités industrielles étrangères déjà établies au Brésil, ainsi que l'arrivée de nouvelles entreprises opérant dans tous les secteurs. Les processus de fusion, d'acquisition, de joint-ventures et de partenariats entre des entreprises brésiliennes et étrangères sont en effet de plus en plus fréquents. Elles sont la résultante de nouvelles stratégies à la recherche de synergie croissante. Ce contexte local, allié à un contexte de plus en plus mondialisé, place la gestion des entreprises face à l'impératif d'interactions interculturelles et exige des manières de gérer la diversité culturelle tant au niveau local que dans ses unités dans le monde.

L'histoire humaine brésilienne est le fruit de la rencontre de différentes cultures, Cela a donné lieu à une nation culturellement différenciée de ses matrices originales (indigène, européenne et africaine). À cette diversité ethnique fondatrice s'est ajoutée la contribution d'autres peuples (Allemands, Italiens, Japonais, Polonais, Espagnols et Libanais) qui ont immigré au Brésil à compter de la fin du 18^{ème} Siècle. Ce qui fait du métissage un processus de constitution de la société brésilienne, processus que le Brésil met à son tour en valeur en tant que catégorie socio-anthropologique structurant sa culture, sa manière de voir le monde et de vivre. Le peuple brésilien assume ce métissage et la grande diversité ethnique et culturelle existante dans chacune des régions composant son territoire. Il s'agit d'un peuple lié par un seul idiome, qui voit se côtoyer différentes religions et croyances.

Ces caractéristiques de la société brésilienne ont des implications sur la forme et la manière de s'organiser et de gérer les entreprises, le travail et la production, de même qu'elles définissent et déterminent une partie du comportement social, organisationnel et individuel. La société brésilienne est une société interculturelle, qui n'a pas cohabité

avec des mouvements communautaires et /ou des revendications multiculturelles institutionnalisées, mais qui a assimilé peu à peu les différents apports culturels et a constamment remodelé son tissu culturel dans la dynamique des groupes, des organisations et des ethnies concernées. Selon certains, cela a été un processus spontané de cohabitation, d'assimilation et d'anthropophagie culturelle.

Suite à cette histoire, nous pouvons soulever certaines questions, des questions susceptibles d'influencer la vie organisationnelle brésilienne au cours des prochaines années . Ce sont ces questions que nous aimerions partager et discuter avec l'auditoire et discuter au cours de cette table ronde :

Comment surmonter les stéréotypes totalisants qui donnent lieu a une confusion entre cultures et nationalités ? C'est-à-dire, comment considérer les différences au sein des différences ? Comment mieux profiter de ce background brésilien engendré par la cohabitation avec la diversité (cultures, ethnies, religions, classes sociales, scolarités, formations professionnelles, etc.) lors du processus d'internationalisation des entreprises brésiliennes dans le monde et lors de rencontres dans le quotidien de nationaux avec des étrangers au sein des entreprises au Brésil ? D'un point de vue social plus large, comment reconnaître ce qui est différent et distribuer les ressources sociales de manière plus juste ? Comment faire en sorte que la diversité de la société brésilienne soit non seulement reconnue socialement, mais considérée de manière plus juste dans les politiques publiques, en réduisant les inégalités économiques, éducatives, d'accès à la santé et à l'insertion numérique ? À l'université, comment pouvons-nous surmonter les limites théoriques et méthodologiques imposées par la nature interdisciplinaire de la question interculturelle, en considérant les différents domaines qui participent à la construction de ce savoir ?

La troisième présentera les résultats d'une recherche menée en Suisse auprès de cadres .

3) Performance et interculturalité : les enseignements d'une recherche suisse (Alain Max Guénette, HEG Arc, Neuchâtel et Yih-teen Lee, IESE, Barcelone)

Après avoir rappelé l'arrière-plan socioéconomique de la gestion de la diversité en Suisse, la communication présentera les résultats d'une recherche effectuée dans le cadre de la Haute école de gestion Arc. Cette recherche s'appuie, en termes de méthode,

à la fois sur une approche qualitative (entretiens permettant de repérer des incidents critiques en matière de connaissances tacites au niveau de relations interculturelles, Brislin et al., 1986), et sur une méthode d'enquête quantitative (SEM – Structural Equations Modeling, ou Méthode d'équations structurelles ; et également modèles d'analyse de régressions).

Nous mettons à l'épreuve, à partir d'une grille de lecture de l'identité duelle –ouverture aux autres cultures / identité culturelle personnelle – (cf. figure 1), diverses hypothèses portant sur une meilleure performance en termes de communication, d'adaptation culturelle, de performance individuelle et de performance d'équipe.

Figure 1 : Modèle de l'identité duelle comme compétence culturelle

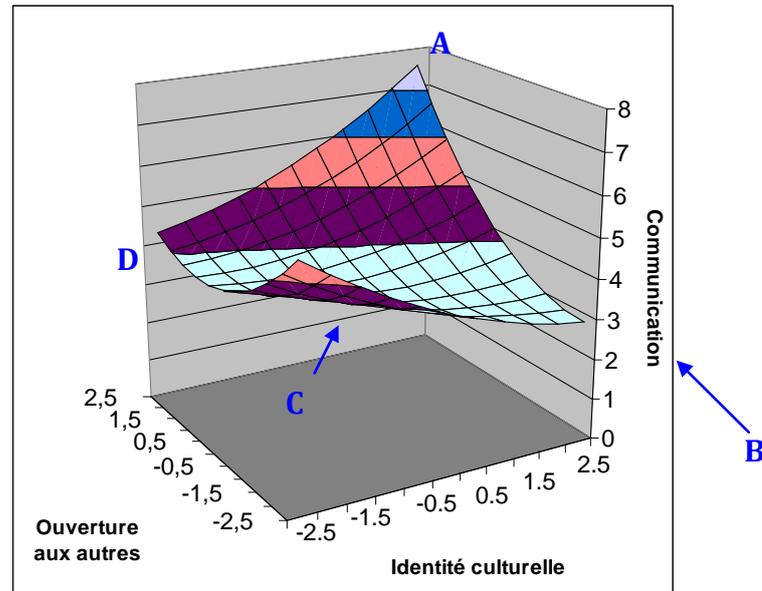
Ouverture aux autres cultures	Forte	Personnes culturellement déphasées	Compétence biculturelle
	Faible	Enfermement culturel	Narcissique Ethnocentrique
		Faible	Forte
		Identité culturelle personnelle	

Les résultats de cette recherche tendent à aller, à partir d'un échantillon de cadres suisses ou travaillant en Suisse à l'international, dans le sens de ceux obtenus par la plupart des études similaires dans le domaine. Nous pouvons constater que la communication est efficace lorsque les deux dimensions d'identité sont élevées ou lorsque les deux sont basses.

Confirmant les résultats des recherches dans le domaine, une personne aura des problèmes de communication si son niveau d'identité culturelle ne correspond pas à

celui d'ouverture aux autres. Un équilibre entre l'identité culturelle et l'ouverture ne garantit pas un bon niveau de communication, sauf si cela se produit sur les points extrêmes de notre schéma.

Figure 2. Relations entre l'identité duelle et la communication



Des relations analogues existent, sous des formes différentes toutefois, sur d'autres dimensions que celle de la communication proprement dite, à savoir : l'adaptation culturelle, la performance individuelle et la performance d'équipe.

Lors de cette table ronde, nous proposons de mettre en discussion ces résultats à la lumière des données que nous pouvons avoir sur les relations interculturelles en Suisse et de la genèse de cette question dans la confédération helvétique.

Conclusion

La question de l'interculturalité, de la diversité et du management n'est pas une question récente pour les sciences du social, voire pour le management lui-même. Faire du collectif avec un ensemble varié de personnes est en effet par définition une certaine forme de gestion de la diversité.

L'impératif gestionnaire vise justement, depuis l'émergence du management en tant que corps de principes institués, l'efficacité d'un collectif organisé. Les

transformations que nos sociétés ont connues au cours des trente dernières années ont amené, surtout dans les toutes dernières années, des interrogations et des débats en gestion autour des idées d'interculturalité et de diversité.

Penser la diversité, c'est, comme nous le constatons, plusieurs choses à la fois. C'est tout d'abord comprendre les différences en rendant intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes pensent. Tel est l'objet du management interculturel. Penser la diversité, c'est ensuite rendre compte des inégalités et des problèmes vécus par des personnes qui dans un contexte social donné se retrouvent discriminés, victimes de racisme, voire exclus. Penser la diversité, c'est enfin tenter d'équilibrer au mieux les différences de chacun (groupes et ou individus) avec les principes du vivre ensemble dans une société démocratique. D'une certaine façon, c'est donc participer à la construction d'un vivre ensemble qui tiennent à la fois compte des nouvelles réalités du monde, des aspirations individuelles de chacun et des idéaux qui nous guident.

Les organisations et les entreprises, en raison du rôle qu'elles jouent dans la dynamique socioéconomique contemporaine et les gestionnaires qui en ont la responsabilité ne peuvent pas l'ignorer. Car les pratiques managériales, en tant que pratiques sociales situées, exigent pour les comprendre une double anthropologie, une anthropologie générale qui s'intéresse à l'être humain générique et une anthropologie singulière qui s'intéresse aux personnes concrètes et en situation (Chanlat, 1990 ; 2002). Ces pratiques étant au cœur des questions débattues par le management interculturel et de la diversité, la réflexion managériale ne peut faire l'impasse sur ce détour anthropologique. Car, au-delà de cette question, un autre impératif d'ordre éthique et politique se dessine : construire des mondes sociaux qui respectent à la fois les valeurs qui nous guident et les individus et groupes concernés qui en font partie. Tel est le défi que les acteurs sociaux du monde des organisations et notamment les gestionnaires du XXI siècle devront également surmonter. Cette table ronde essaiera d'en esquisser quelques lignes à la lumière d'un regard comparé.

Références

- Alter, N, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2004.
- Amadiou, J-F, *Le poids des apparences*, Paris, Odile Jacob, 2002.
- Banon, P, *La révolution théoculturelle*, Paris, Presses de la Renaissance, 2008.
- Barmeyer, C et Chanlat, J-F, (coord), *Cultures, nations et gestion*, numéro thématique, *Management international*, 2004.
- Barth, I et Falcoz, C, (Dir), *Le management de la diversité Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- Bataille, P, *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte, 1997.
- Baudelot, C et Establet, R, *L'élitisme républicain*, Paris, Seuil, 2009.
- Bouchard, G, *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde*, Montréal Boréal, 2001.
- Bouchard, G et Taylor, C, *Fonder l'avenir. Le temps de la conciliation*, rapport abrégé, Commission de consultation sur les pratiques d'accommodements reliées aux différences culturelles, Québec, Gouvernement du Québec, 2008.
- Bowen, W et Bok, D, *The Shape of the River : Long-Term Consequences of Considering Race in College and University Admissions*, Princeton, Princeton University Press, 1998.
- Calvès, G, *La discrimination positive*, Paris, PUF, collection Que sais-je ?, 2004.
- Castel, R, *La discrimination négative*, Paris, Seuil, 2007.
- Chanlat, J-F, (Dir), *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska, 1990 ; 2005.
- Commission Européenne, *Rapport annuel sur l'égalité et l'antidiscrimination : vers la diversité*, rapport, Bruxelles, 2003.
- Cornet, A (coord), *L'approche différenciée selon les sexes : comparaisons internationales*, numéro thématique, *Management international*, Vol 7, no 1, octobre 2002.
- Dameron, S, « La dualité du travail coopératif », *Revue française de gestion*, vol 158, no3,p105-120,2007
- Dameron, S et Joffre, O, « The good and the bad : the impact of cultural diversity on cooperative Relationship » *International Journal of Human Resources Management*, Vol 18, no11, 2007
- Davel, E, Dupuis, J-P et Chanlat, J-F, (Dir), *La gestion en contexte interculturel*, Ste-Foy, Les Presses de l'université Laval ; CDRom, Télé-Université du Québec, Montréal, 2008.

Falcoz, C, « Les discriminations oubliées : le cas de l'orientation sexuelle », Chapitre 4, tiré de Barth, I et Falcoz, C, (Dir), Le management de la diversité Enjeux, fondements et pratiques, Paris, L'Harmattan, 2007, pp91-107.

Geadah, Y, Accommodements raisonnables, Montréal, VLB éditeur, 2007.

Ghiularmila, J et Levet, P, De l'égalité à la diversité, Paris, L'Harmattan, 2007.

Gilles, M et Loisil, F, La gestion des âges-pour pouvoir vieillir en travaillant, Lyon, Anact, Editions Liaisons, 2005.

Halde, Rapport annuel, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité, Paris, Halde, 2007.

Harvard business Review, Managing Diversity, Cambridge, Harvard Business School Press, 2002.

Inglehart, R, (ed), Human Values and Social change, Findings from the Value Surveys, Leiden/Boston, Brill.

D'Iribarne, P, Penser la diversité, Paris, Seuil, 2008.

Héran F, Le Temps des immigrés, Paris, Seuil, 2007.

Kalev, A, Dobbin,, F et Kelly, E, "Best Practices or Best Guesses ? Diversity Management and the Remediation of Inequality." American Sociological Review , 71, 2006, pp 589-617 ; une version plus courte a été publiée dans Contexts, Vol. 6, Number 4, 2007, pp 21-27.

Kandola, R,S et Fullerton, S, Diversity in Action : Managing the Mosaic Developing Strategy, Chartered Institutue of Personnel & Development, Londres, 1998.

Kellough, J, Understanding Affirmative Action : Politics, Discrimination and the Search for Justice, Washington, Georgetown University Press, 2006.

Kirkon, G et Greene, A-M, The Dynamics of Managing Diversity, A Critical Approach, Londres, Butterworth-Heineman, 2nd édition, 2004.

Konrad, M, Prasad, P et Pringle, J.R, Handbook of Workplace Diversity New York, Sage.

Lahire, B, La culture des individus, Paris, 200.

Laufer, J, « L'égalité professionnelle hommes femmes-Une mise en perspective », Chapite 1, tiré de Barth, I et Falcoz, C, (Dir), Le management de la diversité Enjeux, fondements et pratiques, Paris, L'Harmattan, 2007, pp 25-49.

Maurin, E, Le ghetto français, Paris, Seuil, 2006.

Méda, D, Le temps des femmes, Paris, Champ, Flammarion, 2002 ; 2008.

Michaels, W,B, La diversité contre l'égalité, Paris, éditions Liber, 2009.

- Mor Barak, M, E, *Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace*, California, Sage, 2005
- Mutabazi, E et Pierre, P, *Pour un management interculturel De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- Özbilgin M. (ed.), *Equality, Diversity and Inclusion at Work*, Cheltenham, New York : Edward Elgar Press, 2009.
- Özbilgin, M and Tatli, A, *Global Diverisity Management :An Evidence Based Approach*, London and New York: Palgrave, 2008.
- Perreti, J-M, (dir), *Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise* , Paris, Editions d 'Organisation, 2006.
- Philippon, T, *Le Capitalisme d'héritiers*, Paris, Seuil, 2007.
- Point, S, « La Charte de la Diversité : regards sur le discours des entreprises signataires », *Management et Avenir*, 2006, no 8, pp61-85.
- Regnault, G, *Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors*, Paris, L'Harmattan, 2009.
- Sabeg, Y, et Charlotin , C, *La diversité dans l'entreprise : Comment la réaliser ?* Paris, Editions d'Organisation, 2006.
- Schnapper, D, *Qu'est-ce que l'intégration ?* Paris, folio, Gallimard, 2007.
- Todd, E, *L'enfance du monde, Structures familiales et développement*, Paris, Seuil, 1984.
- Todd, E, *Après la démocratie*, Paris, Gallimard, 2008.
- Weil, P, *La République et sa diversité*, Paris, Seuil, 2005.
- Wrench, J, *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*, Londres, Ashgate, 2007.

Organisation de la table ronde

Jean-François Chanlat, Professeur, Université Paris-Dauphine,

Stéphanie Dameron-Fonquernie, Université Paris-Dauphine,

et Tânia Fischer, Faculté d'Administration, Université fédérale de Bahia,
Brésil

Introduction (5 minutes)

1) Intervention de Jean-Pierre Dupuis, Professeur titulaire, HEC-Montréal,

10 minutes

2) Intervention de Maria Ester de Freitas, Professeure titulaire, Fondation
Getulio Vargas, Sao Paulo, Brésil et de Marcelo Dantas dos Reis,
Professeur, Faculté d'administration, Université fédérale de Bahia,

15 minutes

3) Intervention de Alain Max Guénette, Professeur, HEG Arc, Neuchâtel et
de Yih-teen Lee, Associate Professor, IESE, Barcelone

10 minutes

Discussion : 45 minutes