

Les Cahiers du CEDIMES

Publication Trimestrielle

Vol. 5 – N°2 – Été 2011

Dossier:

**Management interculturel
et performance d'entreprise**

*Sous la coordination de
Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden*

Institut CEDIMES

Université Valahia de Târgoviște

© Les Cahiers du CEDIMES – Collection (ISSN 1764-4267)

« **Les Cahiers du CEDIMES** » sont
publiés par l'**Institut CEDIMES**
Campus de la Mondialisation et du
Développement Durable
Site du Jardin Tropical de Paris
45^{bis} av. de la Belle Gabrielle
94736 Nogent sur Marne, France
www.cedimes.org

en partenariat avec
l'**Université Valahia de Târgoviște**
Bd. Regele Carol I, nr. 2
130024 Târgoviște, Roumanie
www.valahia.ro

Rédaction :

Claude Albagli, Ion Cucui,
Georges Fassio, Laura Marcu,
Florin Radu, Valentin Radu,
Loredana Tănase

Imprimé à l'Université Valahia
de Târgoviște, Roumanie
Dépot légal : mai 2012

Copyright © 2012
Institut Cedimes

ISSN 1954-3859

SOMMAIRE du Vol. 5, N°2. (2011)

Mot des rédacteurs en chef invités

Pierre DUPRIEZ et Blandine VANDERLINDEN 5

Performance et organisation multiculturelle : le cas d'entreprises montréalaises

Jean-Pierre DUPUIS..... 9

Culture organisationnelle et mise en place d'un système de management de la qualité, à la recherche d'une cohérence nécessaire : Etudes de cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et de Tchîn-Lait Candia en Kabylie

Daniel LABARONNE et Mustapha MEZIANI..... 29

Le dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise : une étude comparative

Jean-Claude USUNIER, Olivier FURRER et

Amandine FURRER-PERRINJAQUET 43

Vaincre les discriminations par la promotion de la « diversité » ou par un dialogue républicain de nature « interculturelle » ?

Philippe PIERRE..... 65

La reflexivité co-innovatrice de la culture

Dumitru ZAIT et Alain SPALANZANI..... 81

Management Control in a Multicultural Environment

Jean-Philippe LOUVEAUX..... 93

Le développement local en Haïti revu par le management interculturel

Caroline PERRON et Jacques GAGNON 105

L'international et la gestion de la diversité. Le cas des Kathoeys en Thaïlande

Marie-Thérèse CLAES..... 119

Mot des rédacteurs en chef invités

Pierre DUPRIEZ, Blandine VANDERLINDEN
MIME- ICHEC Brussels Management School, Belgique
pierre.dupriez@gmail.com

Le titre de ce dossier est exigeant et plein de risques. Peut-être eût-il fallu commencer par s'entendre sur la notion de culture faite de sens ou de différence, sur une approche systémique de l'entreprise qui aborde la dimension culturelle comme une de ses composantes ou comme une simple variante et, enfin, sur la cohérence entre toutes les composantes de l'entreprise qui la rende capable de réaliser la performance attendue.

Les coordinateurs de ce dossier ont préféré courir le risque de laisser aux auteurs la liberté de travailler selon leurs références personnelles. On le verra en découvrant les pages qui suivent, des différences de vues subsistent car elles sont profondément ancrées dans les mentalités et les pratiques des chercheurs. Gageons que cette diversité puisse constituer une des richesses de ce dossier. Nous commencerons par rappeler les lignes générales des positions les plus tranchées évoquées par chacun des auteurs.

C'est évidemment sur le concept de *culture* que les différences apparaissent le plus nettement. S'il se réfère implicitement à l'ensemble des dimensions évoquées par Walker, Walker & Schmits, (2003), Jean-Philippe Louveaux reprend tout simplement les critères de Hofstede qu'il estime pertinents en matière de contrôle, critères qu'il expose longuement avant de les transposer à la culture d'entreprise qu'il considère comme « the way we do things around here » suivant l'expression de Oliver Recklies (2001). De la notion de culture, Jean-Claude Usunier et ses collègues ont retenu deux dimensions reprises de Hofstede, l'individualisme-collectivisme et la distance hiérarchique. Celles-ci seront utilisées comme critères de référence pour apprécier l'engagement des entreprises dans une politique de responsabilité sociale. Ce n'est que très implicitement que Marie-Thérèse Claes évoque la notion de culture en laissant apparaître que celle-ci résiste face à la convergence dans les théories du management. Dumitru Zait et Alain Spalanzani prennent, quant à eux, leur distances par rapport aux critères de différenciation de Hofstede et de Trompenaars et vont privilégier ce qu'ils appellent tantôt « la dominante mentale » et tantôt la « philosophie et les valeurs dominantes d'un pays ». Leur approche s'intéresse au rapport entre ces valeurs dominantes et l'innovation ; à ce titre, la diversité culturelle ou l'aspect multiculturel semblent occuper une place privilégiée. Cependant, au-delà de cette orientation vers l'innovation, la notion de culture reste assez peu définie. Philippe Pierre revient sur ce point et il approfondit, en les distinguant, les notions de différence et de diversité. Jean-Pierre Dupuis va plus loin encore et, en prenant appui sur Hannertz (1980 ; 1992), il présente la culture, à la fois comme organisation de la diversité, comme création de cohérence et recherche de sens. Daniel Labaronne et Meziani Mustapha s'inscrivent dans cette approche en se référant à nos propres travaux.

En ce qui concerne *la performance*, Jean-Philippe Louveaux s'attache surtout à la mesure de celle-ci. Soulignant les limites des indicateurs financiers qui, selon lui, révéleraient davantage la situation présente que les perspectives futures, il propose une panoplie plus large qui prendrait en compte la satisfaction des usagers, des indicateurs internes liés au coût, à la qualité, au rythme de la fourniture de biens et de services et d'autres indicateurs davantage associés au développement humain des membres du personnel. A l'inverse, Jean-Pierre Dupuis propose une démarche assez différente. Cherchant à associer la diversité culturelle et la performance, il s'interroge sur la possibilité de prouver l'existence d'un lien entre les types d'entreprise, d'organisation ou de culture et les différentes formes de performance, économique, sociale ou autre. Dans l'absolu, on ne peut affirmer qu'une forme de régulation sociale d'entreprise soit systématiquement porteuse de meilleurs résultats que les autres. Dès lors, dans la ligne de son approche de la culture, il opte pour une approche plus qualitative inspirée des travaux de Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) et des nôtres (Vanderlinden, 2010). Pour lui, la cohérence entre les composantes du système, dont la culture organisationnelle, apparaît comme une condition nécessaire à une bonne performance économique et sociale. Pour Daniel Labaronne et Meziani Mustapha, la prise en compte de la dimension culturelle peut apparaître comme une clé de compréhension des freins ou des facteurs de réussite d'une politique mise en œuvre dans l'entreprise. Succès ou insuccès pourraient être liés à la cohésion ou à l'incohérence entre les composantes du système générés par la mise en œuvre de cette politique.

* * *

Partant de la recherche de cohérence, Jean-Pierre Dupuis dispose d'un outil ouvrant la voie à l'étude du *cas d'entreprises montréalaises*. Aujourd'hui réalité quasi incontournable, la diversité culturelle est cependant relativement récente de ces entreprises et l'auteur montre comment, réagissant aux contraintes de l'environnement externe, elles sont devenues multiculturelles. Il cherche ensuite à repérer si de nouvelles formes de cohérence ont pu émerger dans ce contexte remodelé.

S'intéressant à deux entreprises portuaires en Algérie, Daniel Labaronne et Meziani Mustapha partent à *la recherche d'une cohérence nécessaire* lors de la mise en place d'un système de management de la qualité. Enrichie d'une tentative de repérer certains traits culturels des salariés algériens et kabyles, cette contribution est une bonne illustration de l'hypothèse avancée. Étudiés à travers la satisfaction des clients, les résultats du système de management de la qualité semblent souligner l'existence d'une relation entre ceux-ci et l'absence ou la présence d'une cohérence effective entre la stratégie qualité, la structure de l'organisation et les valeurs portées par les salariés des deux entreprises, envisagées comme une approche des cultures organisationnelles. L'approche qualitative qui a permis de repositionner et d'enrichir certains critères proposés par Hofstede conforte évidemment la démarche des auteurs.

Dans leur contribution, Jean-Claude Usunier, Olivier Furrer et Amandine Furrer-Perrinjaquet s'attachent à la perception qu'ont les managers de la compatibilité entre deux types de responsabilité, présentée sous forme de *dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise*. La culture, envisagée comme variable, le système de gouvernance et le style de formation en management sont mis en parallèle avec le fait de considérer comme compatibles ou non la responsabilité économique et la responsabilité sociale. En opposant responsabilité économique et responsabilité sociale, les auteurs

envisagent des critères de différenciation ; il ne faut pas y chercher une définition de la RSE qui, dans son acception contemporaine couvre un large spectre de dimensions englobant d'ailleurs l'économique et le social et s'étendant aux aspects environnementaux et culturels. En retenant deux traits culturels des travaux de Hofstede, individualisme-collectivisme et distance hiérarchique, ils ne prétendent pas définir ce qu'est la culture mais ils retiennent simplement des critères culturels susceptibles d'être pris en compte dans une approche quantitative. Par rapport au projet de ce dossier, les conclusions indiquent des orientations intéressantes qui, bien entendu sont liées à la signification des scores par pays présentés par les travaux d'Hofstede. Une distance hiérarchique élevée tendrait à considérer que responsabilité économique et responsabilité sociale seraient incompatibles ; inversement, une distance hiérarchique plus faible pourrait rendre plus compatibles les deux types de responsabilité.

Selon Philippe Pierre, la diversité, par elle-même, est aujourd'hui considérée comme source de performance. Faut-il pour autant défendre à tout prix cette diversité dans l'entreprise comme dans la société ? C'est la question posée par l'auteur qui se livre à une analyse des politiques de la différence, de la discrimination qui sont actuellement menées dans certains pays dont la France. ***Vaincre les discriminations par la promotion de la « diversité » ou par un dialogue républicain de nature « interculturelle » ?*** c'est se demander à quoi peuvent aboutir les politiques envisagées : creuser les écarts entre « types » de citoyens ou encourager la reconnaissance d'une identité syncrétique ?

La performance envisagée par Dumitru Zait et Alain Spalanzani est principalement celle qui conduit à l'innovation. La question posée ***par la réflexivité co-innovatrice de la culture*** est celle de savoir comment, face à un stimulus, une organisation peut réagir en utilisant sa propre démarche pour générer une innovation porteuse de performance. Les auteurs mettent en évidence plusieurs variables : les spécificités culturelles, le caractère multiculturel des organisations ou des sociétés et la formation des décideurs et des chercheurs. En ce qui concerne les spécificités culturelles, à juste titre, ils ont voulu dépasser les critères et les résultats avancés par les auteurs connus comme Hofstede ou Trompenaars et on souhaiterait les voir aller un peu plus loin dans une ligne prometteuse. D'une manière assez originale, l'action de ces variables est abordée à partir des appartenances supposées des auteurs des publications relatives à l'innovation au sein des organisations. Piste ambitieuse, simplement balisée plutôt que systématiquement explorée, cette contribution semble ouvrir des voies nouvelles non seulement à la recherche mais aussi aux politiques en matière d'innovation organisationnelle.

S'intéressant au ***contrôle de gestion***, Jean-Philippe Louveaux attire l'attention sur la variété des dimensions culturelles qui peuvent avoir un impact sur le leadership ainsi que sur les comportements, les perceptions et les attentes des acteurs et des organisations. Manager des entreprises internationales et multiculturelles nécessite d'avoir une bonne appréciation de ces différences afin d'en tenir compte lorsque on fixe des objectifs, érige des règles et établit des mécanismes de contrôle. La culture du groupe international et la vision, clairement définies et partagées, sont les piliers sur lesquels la cohérence d'ensemble peut s'établir.

Caroline Perron prend appui sur une recherche de huit projets de développement local en Haïti pour démontrer ***comment le management interculturel participe à l'efficacité et à la pertinence des projets de développement local***, dans une perspective de coopération

international. Si la problématique est d'une très grande acuité pour Haïti, elle l'est aussi pour la plupart des pays ou régions en développement. Analyser les spécificités culturelles locales de façon à décoder le sens qui se cache derrière les attitudes et les comportements observés permet une compréhension très fine de certains traits culturels et de dégager des freins et des potentialités susceptibles d'avoir une influence sur les projets de développement local. En s'appuyant sur ceux-ci, l'auteure articule des propositions stratégiques et des actions cohérentes pour optimiser les chances de succès de ces projets.

Et pour terminer, Marie-Thérèse Claes illustre à partir d'un cas concernant les Kathoeys en Thaïlande *les dilemmes qui se posent pour des entreprises qui s'internationalisent*. Engager une Kathoey peut aller à l'encontre des valeurs de la société-mère et affecter son image. Ne pas engager une Kathoey peut provoquer des tensions dans l'entreprise locale et affecter l'image de l'entreprise au niveau local. Les choix sont difficiles et peuvent affecter gravement la performance. Ce cas révèle aussi les changements culturels au niveau du pays que peuvent provoquer le transfert de « bonnes » ou de « mauvaises » pratiques, dépendant de quel côté on se place.

* * *

Les contributions rassemblées dans ce dossier pourraient donner l'impression d'aller dans des sens assez différents, à la fois par leur façon d'appréhender la dimension culturelle, par leur approche des organisations et par les types de performance envisagées. Nous avons accepté cette diversité car, même si nous avons notre propre conception des notions évoquées, tous les articles soulignent l'intérêt de la proposition initiale. Chacun, à sa manière, a bien montré que la question du management interculturel est avant tout celle de la prise en compte de la dimension culturelle du management.

**Performance et organisation multiculturelle.
Le cas d'entreprises montréalaises**

Jean-Pierre DUPUIS
HEC Montréal, Canada
jean-pierre.dupuis@hec.ca

Résumé

Dans ce texte, nous examinons la question de la performance dans les entreprises multiculturelles à travers le cas d'entreprises montréalaises. Nous définissons d'abord ce que nous entendons par entreprise multiculturelle, culture et performance. Cela nous semble nécessaire pour savoir de quelle réalité nous parlons lorsque nous faisons référence aux organisations multiculturelles. Nous verrons que la définition classique de Taylor Cox est floue et très subjective. Nous avons proposé une définition plus objective centrée sur la composition culturelle et démographique de l'organisation en nous inspirant de l'anthropologue Ulf Hannerz qui définit la culture comme organisation de la diversité. Quant à la performance, nous nous appuyons sur l'approche développée par Blandine Vanderlinden (2009) qui, bien que ne s'adressant pas spécifiquement à ce type d'entreprise, nous a inspiré par sa définition de la performance plus systémique. Finalement, nous utilisons ces nouveaux concepts pour explorer le cas d'entreprises multiculturelles montréalaises. Nous verrons que la réalité montréalaise appelle à prendre en compte davantage le contexte dans lequel œuvre les entreprises multiculturelles.

Mots-clés

Entreprise multiculturelle, gestion de la diversité culturelle, performance, Montréal.

Abstract

In this text, we will examine the question of performance in multicultural enterprises using the case some Montréal enterprises. We first define what we mean by multicultural enterprise, culture and performance. We believe this is necessary to know what reality we are talking about when we refer to multicultural organizations. We will see that the traditional definition n by Taylor Cox is unclear and very subjective. We propose a more objective definition focused on the cultural and demographic composition of the organization, drawing inspiration from anthropologist Ulf Hannerz who defines culture as organization of diversity. To define performance, we rely on the approach developed by Blandine Vanderlinden (2009) who, although not specifically addressing this type of enterprise, inspired us with her systematic definition of performance. Finally, we use these new concepts to explore the case of some multicultural enterprises in Montréal. We will see that the reality in Montréal requires that we take greater account of the context in which multicultural enterprises operate.

Key words

Multicultural enterprise, managing cultural diversity, performance, Montréal.

Classification JEL

L25, F23

Introduction

Le défi du management interculturel aujourd'hui n'est pas que la simple rencontre interculturelle en gestion comme celle, par exemple, d'une entreprise canadienne qui désire faire affaires en Chine. Dans ce contexte, les dirigeants se demandent que devons-nous savoir sur la Chine pour y être efficace dans nos relations avec les Chinois et dans nos projets d'entreprises (que ce soit un partenariat, l'ouverture d'une filiale, la distribution d'un produit, etc.) ? Le défi est aussi celui de l'entreprise multiculturelle où se côtoie au quotidien des individus de différentes nationalités et cultures qui doivent apprendre à vivre et à travailler ensemble. Les modèles développés par le management interculturel (Hofstede, 1980 ; d'Iribarne, 1989 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 1998 ; House et *al.*, 2004) s'attardaient surtout au premier cas qui mettait en présence deux cultures dans un contexte international d'affaires. Cette réalité existe toujours mais elle est en voie d'être supplantée, tant localement qu'internationalement, par la réalité multiculturelle des organisations contemporaines. Dans les grandes villes du monde occidental, et même souvent aussi en Chine, en Inde, en Afrique et ailleurs, beaucoup d'entreprises, des PME aux grandes entreprises, sont de plus en plus confrontées à cette réalité de milieux très diversifiés culturellement. Dans les grandes entreprises multinationales, internationales ou globales, le personnel est aussi très diversifié, recrutant localement et internationalement ses employés et ses dirigeants. Nous ne sommes plus à l'ère de la rencontre entre deux cultures dans un coin quelconque de la planète mais à celui du vécu quotidien dans une réalité multiculturelle.

L'objectif de ce texte est d'examiner cette nouvelle réalité à partir du cas d'entreprises de la grande région urbaine de Montréal au Canada et de se poser la question de la performance de ces entreprises dans le contexte de cette nouvelle réalité culturelle. Dans ce texte, nous commencerons par examiner la question de la performance dans ce type d'entreprises, notamment à travers la littérature anglo-saxonne en management. Nous verrons qu'il sera nécessaire de définir plus précisément ce que nous entendons par entreprise multiculturelle et par performance. En ce qui a trait à la définition de l'entreprise multiculturelle, nous croyons nécessaire de nous appuyer sur une définition de la culture qui rend compte de cette nouvelle réalité des sociétés modernes qu'est le multiculturalisme. Quant à la performance, nous nous appuyons sur l'approche développée par Blandine Vanderlinden (2009) qui, bien que ne s'adressant pas spécifiquement à ce type d'entreprise, nous a inspiré pour développer une définition de la performance plus adaptée à cette réalité multiculturelle. Finalement, nous appliquerons ces nouveaux outils au cas d'entreprises multiculturelles montréalaises à la fois pour explorer ce milieu et pour mettre à l'épreuve nos outils.

1. Performance et entreprises multiculturelles dans la littérature en management

D'entrée de jeu, disons que, dans la littérature en management, on parle davantage de la gestion de la diversité multiculturelle que de l'entreprise multiculturelle. Taylor Cox (1991) a été un des premiers à utiliser l'expression « organisation multiculturelle » (« Multicultural Organization »). Dans son célèbre article de 1991, il tente de cerner théoriquement cette nouvelle réalité et présente les outils pour aider les entreprises à devenir des organisations multiculturelles. Il définit l'organisation multiculturelle en opposition à l'organisation

plurielle qui contient de la diversité culturelle, mais ne la valorise pas, et à l'organisation monolithique qui n'est pas diversifié culturellement. Dans l'organisation multiculturelle, les dirigeants valorisent la diversité et en font la promotion à tous les niveaux de l'organisation en mettant en place des initiatives et des politiques allant dans ce sens. Il soutiendra alors que les entreprises qui ne s'ouvriront pas à la diversité culturelle seront les grandes perdantes des années 1990. «...misses the fact that gross under-utilization of human resources and failure to capitalize on the opportunities of work force diversity, represent unaffordable economics costs» (Cox, 1991, p. 40).

La même année, il publie, avec Stacey Blake, un article plus fouillé sur cette question des avantages pour les entreprises d'opter pour la diversité culturelle dans leur recrutement et leur développement. Ils identifient six domaines où peut se créer un avantage compétitif grâce au choix de la diversité : les coûts, l'acquisition de ressources, le marketing, la créativité, la résolution de problèmes et la flexibilité organisationnelle (Cox et Blake, 1991). Les deux auteurs reprennent ici en partie des arguments qui sont présents dans les différentes recherches menées aux États-Unis à l'époque.

Dans le même ordre d'idée, le magazine américain *Fortune* publie depuis 1998 un classement annuel des 50 meilleures entreprises en matière de gestion de la diversité aux États-Unis (voir Urresta et Hickman, 1998, pour le premier classement). Il cherche à identifier les entreprises qui sont les plus ouvertes et les plus actives dans l'embauche et la promotion des personnes provenant des minorités visibles (les Noirs, les Hispaniques et les Asiatiques). Le magazine utilise plusieurs critères pour établir son classement, dont les principaux concernent la forte présence de représentants de ces minorités sur le conseil d'administration de l'entreprise, dans les postes de grands dirigeants, dans les postes de gestionnaires et dans les postes d'employés (Johnson, 1998, p. 94). Autrement dit, *Fortune* cherche à mesurer la présence de personnes provenant de ces minorités dans tous les échelons de l'entreprise. Il s'assure également que les personnes qui occupent des postes importants soient parmi les plus gros salariés de l'entreprise comme le sont normalement les Blancs qui occupent ces postes. Il s'agit ici d'éviter de se laisser bernier par des entreprises qui se contenteraient de nommer symboliquement des représentants à des postes importants sans bien les rémunérer. Pour la première année de son classement, voici comment le magazine décrit l'entreprise moyenne figurant à son classement. « At the typical 'best' company, minorities account for 11.7% of the board, 7.6% of corporate officers, 13.9% of officials and managers, 7.2% of the 25 highest-paid employees, 24.9% of the total work force, and 23,8% of new hires » (Urresta et Hickman, 1998, p. 114).

Tout comme Cox et Blake, le magazine *Fortune* développe une argumentation soutenant que les entreprises les plus performantes sur le marché seront celles qui choisissent et valorisent des stratégies centrées sur la diversité culturelle. Dans le deuxième dossier qu'il présente sur les 50 meilleures entreprises engagées dans la diversité, on peut y lire : « More impressively, these companies as a group have performed terrifically, about matching the S&P 500 over the past year and beating it over the past three and five years » (Colvin, 1999, p. 53).

On y évoque également les raisons pour lesquelles ces entreprises sont plus performantes¹ (Colvin, 1999, p. 54-56). La diversité du personnel et des dirigeants permettrait de prendre de

¹ Mais bien souvent, soutient Colvin (1999, p. 57), l'idée d'être plus performante n'est pas la seule, voire la principale motivation des entreprises américaines qui s'engagent dans des politiques de diversité : la peur de pertes

meilleures décisions. Elle rendrait l'entreprise plus performante sur le plan du marketing et des relations avec les clients. Et, finalement, elle créerait un cercle vertueux qui attire les bons candidats en provenance des minorités qui représentent 25% de la main-d'œuvre américaine. Nous le voyons ces arguments rejoignent les arguments avancés par Cox et Blake (1991) mais aussi par d'autres auteurs (par exemple Adler, 1986).

Il est clair que, très tôt, dans la littérature anglo-saxonne en management, on a associé la diversité culturelle à la performance des organisations contemporaines. Pour ces auteurs (Adler, 1986 ; Cox et Blake, 1991 ; Urresta et Hickman, 1999), il est clair que bien gérer la diversité culturelle et la valoriser dans l'entreprise assurent un ou des avantages compétitifs aux organisations leur permettant d'être très performantes sur le marché, dans le cas des États-Unis du moins.

2. Qu'est-ce que l'entreprise multiculturelle ?

Ce qui nous intéresse c'est l'organisation multiculturelle. Mais, force est d'admettre qu'elle est très peu ou très mal définie dans cette littérature anglo-saxonne. Ainsi, pour Cox (1991), l'entreprise multiculturelle est celle qui valorise cette diversité par le biais de politiques et de pratiques internes. Il identifie, comme nous l'avons vu, trois types d'organisations : monolithique (faible diversité ou absence de diversité), plurielle (présence de la diversité sans qu'elle soit valorisée) et multiculturelle (présence de la diversité et valorisation de cette dernière). Nous croyons qu'il s'agit là d'une définition trop subjective de l'organisation multiculturelle qui différencie deux types d'organisations (plurielle et multiculturelle) sur des bases idéologiques. Le type qui valoriserait la diversité serait les seules « vraies » organisations multiculturelles. Nous croyons plutôt qu'il faille une définition plus objective. Pour ce faire, il est nécessaire selon nous de partir d'abord du concept de culture.

2.1. Besoin d'une nouvelle définition de la culture

Nous avons besoin d'une définition qui rend compte de cette diversité culturelle dans nos sociétés modernes. Les définitions classiques de la culture, tant celles de Manilowski (1922) que de Geertz (1973), mettent trop l'accent sur l'homogénéité que l'on retrouve à l'intérieur des sociétés en parlant de valeurs partagées ou de significations communes. Il est vrai que les anthropologues qui vont proposer ces définitions travaillent sur de petites sociétés traditionnelles et, qu'en ce sens, leur définition tente de rendre compte de ces sociétés. Par contre, ces définitions sont largement remises en question quand il est question des grandes sociétés contemporaines qui affichent moins de cohésion sociale et moins de valeurs et de significations partagées. Ulf Hannertz (1980) est un anthropologue qui s'est posé la question de la difficulté d'étudier la grande ville moderne à l'aide des outils traditionnels de l'anthropologie. Il a notamment mis en avant le concept de réseau pour étudier et comprendre la dynamique urbaine, les relations sociales qui s'y déroulent. Fort de cette expérience, il a graduellement pris pour objet de recherche les sociétés contemporaines, passant ainsi du

considérables suite à des poursuites pour discrimination y est pour beaucoup (plusieurs cas célèbres sont rappelés) et la pression de lobbies comme les bailleurs de fonds ou les groupes de défense des minorités joue également un rôle important.

niveau des villes à celui des nations et des sociétés modernes (Hannertz, 1992). Il a produit une définition de la culture plus apte à rendre compte de ces réalités que sont les grandes villes et les grandes sociétés contemporaines.

Sa définition, toute simple à première vue¹, présente la culture comme l'organisation de la diversité (Hannertz, 1992, p. 14). À bien y penser, cette définition de la culture vaut autant pour les petites sociétés traditionnelles étudiées à l'origine par les anthropologues que pour les grandes sociétés modernes. En effet, comme l'ont montré de nombreux anthropologues, la diversité est présente même dans les petites sociétés traditionnelles, ne serait-ce que parce qu'il y a des hommes et des femmes, des jeunes et des vieux, des adolescents et des adultes, etc. Comme le souligne Balandier (1974), le sexe et l'âge sont les deux principaux marqueurs de différenciation de toutes les sociétés. Et cela n'est pas sans conséquence comme le rappelle Keesing (1987) puisque les rôles sociaux et les connaissances qui les accompagnent sont inégalement répartis dans les sociétés traditionnelles en fonction de ces critères de sexe et d'âge. Il faut donc organiser cette diversité pour avoir une société cohérente, pour dégager du sens (des significations) de cet ensemble complexe. Dans nos sociétés contemporaines, où la diversité est plus grande parce qu'il y a plus de personnes dans les sociétés, plus de nationalités présentes, plus de rôles sociaux disponibles pour les individus, plus de visions du monde qui s'affrontent, plus de significations en circulation, le défi est plus grand. Mais que nous soyons dans une petite société ou une grande il faut organiser l'ensemble des éléments en un tout cohérent et ce serait le rôle de la culture de le faire.

Hannertz parle ainsi de relier ce qui est séparé, de contruire de la cohérence, un processus qui n'est jamais terminé, achevé dans nos sociétés contemporaines. « Thus, coherence is something that people have to work at, and something which is achieved to a higher degree in some areas of meaning and probably by some people, vis-à-vis particular others and generally. And because the growth and flux, the work on coherence is never done, never carried once and for all to completion » (Hannertz, 1992, p. 164).

Cette définition de la culture comme organisation de la diversité, la création de cohérence et de sens, nous apparaît féconde et refléter à la fois l'évolution de nos sociétés mais aussi le développement de nos connaissances sur ces sociétés. Il n'y a plus beaucoup d'anthropologues pour soutenir que les sociétés d'hier et d'aujourd'hui seraient ou sont des entités homogènes où les principales valeurs et significations sont partagées par tous les individus qui en font partie. Il y a certes des dominances, de la domination même de groupes sur d'autres qui imposent ou tentent d'imposer leur vision du monde, mais il y a également de la variance quant aux valeurs et aux significations à l'intérieur des sociétés.

2.2. Ébauche d'une définition et d'une typologie des organisations multiculturelles

Comment définir l'organisation multiculturelle maintenant ? Tout simplement à partir du concept de diversité culturelle. L'organisation multiculturelle est celle qui contient en son sein des personnes de cultures différentes. De quelle culture s'agit-il ? De cultures nationales ou ethnoculturelles en précisant cependant qu'à l'intérieur de plusieurs sociétés, il peut y avoir plus qu'une nation ou plus qu'un groupe ethnoculturel. En fait, la majorité des sociétés

¹ À première vue, parce que dans son livre de 1992, il raffine et développe son modèle d'analyse de la culture avec un appareillage conceptuel imposant s'étendant sur plus de 150 pages.

contemporaines comportent en leur sein une telle diversité. Est-ce que cela en fait pourtant des sociétés multiculturelles ? Pas nécessairement. Il nous semble que pour parler autant de sociétés que d'organisations multiculturelles il faille parler d'un seuil critique ou significatif. Une société qui comporterait 2% de sa population provenant d'autres origines ethnoculturelles que celle de 98% de sa population ne nous semblerait pas très multiculturelle. Quel est ce seuil ? Ce n'est pas évident à déterminer. Quelles sont les sociétés les plus multiculturelles de notre planète ? Assurément de nombreuses sociétés africaines qui peuvent compter jusqu'à 200 groupes ethnoculturels différents dans une même société (par exemple le Cameroun ou l'Afrique du Sud). Paradoxalement, on présente souvent le Canada comme la société multiculturelle par excellence alors que la diversité culturelle y est moins importante que dans de nombreuses sociétés du monde. Pourquoi ? Parce que le gouvernement de ce pays a adopté une politique de multiculturalisme. Ici nous retombons dans la même problématique que Cox, c'est-à-dire que les sociétés multiculturelles seraient celles qui valorisent la diversité. Encore une fois, cela nous paraît confondre plusieurs réalités. Dans les faits, il y a plusieurs définitions du multiculturalisme, comme nous le rappelle Michael Dewing (2009, p.1), et il ne faut pas les confondre :

Ainsi, on peut l'aborder de façon descriptive (comme un fait de société), de manière normative (comme une idéologie), d'un point de vue politique (comme une orientation), ou sous l'optique de la dynamique des groupes (comme un processus).

Lorsque nous parlons d'organisation ou de société multiculturelle, nous faisons référence à un fait de société, et non à une idéologie ou à une politique. Nous cherchons à définir concrètement, à partir de faits de société, ce qu'est une organisation multiculturelle, et ce n'est pas celle qui a une idéologie ou une politique la valorisant mais celle qui contient de la diversité culturelle en son sein.

Revenons alors à la question du seuil et à celle de la composition culturelle de l'organisation. Il nous semble que le magazine *Fortune* a mis le doigt sur des critères objectifs lorsqu'il examine la composition de l'organisation à tous les niveaux, soit des simples employés aux grands dirigeants. Ce faisant, il cherche à identifier les entreprises les plus multiculturelles mais comme il a aussi inclus dans ses critères de classification la présence ou l'absence de politiques de la diversité dans l'entreprise, il y a introduit également des éléments plus idéologiques ou politiques. Nous croyons que les critères objectifs sont suffisants pour définir ce qu'est l'organisation multiculturelle comme fait de société. Par ailleurs, rien n'empêchera un chercheur de se poser des questions sur l'idéologie ou l'orientation politique de l'organisation mais ce n'est pas nécessaire selon nous pour définir objectivement l'organisation multiculturelle, au contraire.

Pour définir l'organisation multiculturelle, nous suggérons d'utiliser ce critère objectif de la composition sociodémographique de l'organisation et ce, aux trois grands niveaux organisationnels, celui des employés, des dirigeants et des propriétaires. Nous examinerons pour chacun de ces niveaux la présence plus ou moins forte de diversité culturelle.

Logiquement, dans une perspective de simplicité, nous devrions avoir trois seuils de diversité, soit elle est minoritaire, égalitaire ou majoritaire. Mais, selon la littérature portant sur les groupes minoritaires dans les organisations, il y aurait un seuil où la dynamique des relations entre les individus au sein de l'organisation va changer, soit lorsque le(s) groupe(s)

minoritaire(s) atteint (atteignent) un seuil tournant autour de 35% (Moss Kanter, 1977, p. 208). En dessous de cette proportion, la dynamique des relations change peu et les individus appartenant au(x) groupe(s) minoritaire(s) doivent se conformer aux normes, valeurs et pratiques de la majorité. Au-dessus de ce seuil, la dynamique se modifie puisque la masse critique d'individus différents est suffisante pour produire des changements. Nous ajoutons donc un seuil que nous nommons « minoritaire plus » qui rend compte du moment où un changement de dynamique est possible dans l'organisation même si le groupe représentant la diversité y reste minoritaire en nombre. Ce seuil peut évidemment varier dépendant des contextes. Il ne faut pas faire du « 35% » une règle trop contraignante mais plutôt un point de repère. Nous nous retrouvons ainsi avec une matrice de 4x3 comme le montre le tableau 1.

*Tableau 1. Présence de la diversité culturelle
dans la composition du personnel dans l'organisation*

	EMPLOYES	DIRIGEANTS	PROPRIETAIRES
Minoritaire			
Minoritaire plus			
Égalitaire			
Majoritaire			

Nous nous retrouvons avec un potentiel de 64 types d'organisations possibles en fonction de la présence (de faible à forte) de diversité. L'organisation qui compte aucune ou une faible présence de la diversité parmi ses employés, ses dirigeants et ses propriétaires ne peut pas être considérée comme une organisation multiculturelle. À l'opposé, une organisation, où la diversité culturelle est majoritaire chez les employés, les dirigeants et les propriétaires est à coup sûr une organisation multiculturelle puisqu'il n'y a aucune majorité culturelle qui domine en nombre dans l'organisation à chacun des niveaux. Ce qui, cependant, ne veut pas dire que l'organisation n'est pas sous le contrôle d'un groupe ethnoculturel. Cela veut simplement dire que l'entreprise est très diversifiée en nombre d'individus représentant différentes cultures. Entre ces deux cas extrêmes, il y a tout un ensemble de possibilités mais, comme nous l'avons dit plus tôt, le seuil qui introduit des changements dans la dynamique de l'entreprise tourne autour de 35%. On peut donc dire qu'à partir du seuil du « minoritaire plus » on peut commencer à parler d'organisation multiculturelle, notamment dans le cas où une grande proportion d'employés incarne cette diversité culturelle.

Nous n'examinerons pas tous les types possibles d'organisations multiculturelles mais seulement quelques-uns, à partir de cas montréalais, à la fois pour voir la pertinence de notre typologie et l'originalité de ces cas. Auparavant, nous devons cependant définir ce que nous entendons par performance puisque nous nous intéressons aussi au lien entre organisation multiculturelle et performance.

3. Redéfinir la performance

Il est extrêmement difficile de prouver qu'il y a un lien entre un type d'entreprises ou d'organisations, ou de cultures d'entreprises, et la performance, qu'elle soit économique, sociale ou autre. Par exemple, il y a plusieurs années déjà, Peters et Waterman (1980), dans un livre au succès retentissant, ont avancé que les entreprises qui avaient une forte culture d'entreprise étaient les plus performantes d'un point de vue économique (à partir d'indicateurs financiers de l'entreprise). Pourtant, quelques années plus tard, deux chercheurs ont passé au peigne fin ces entreprises « excellentes » et ils ont démontré qu'en termes de performance économique la plupart d'entre elles ne se situaient même pas dans le premier quartile des entreprises les plus performantes de leurs industries respectives (Aupperle et Booth, 1986).

Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) ont produit une typologie intéressante des mondes sociaux des entreprises à partir d'une vaste enquête menée auprès de plus de 80 entreprises en France dans les années 1980-1990. Ils ont identifié cinq mondes sociaux, c'est-à-dire cinq dynamiques sociales d'entreprises, et ils ont essayé de voir si un monde était plus performant qu'un autre en utilisant un ensemble d'indicateurs économiques. Ils n'ont rien trouvé de concluant.

Le tableau 18 de leur ouvrage, établissant les croisements entre mondes sociaux et types de performance, montre en effet que tous les mondes sociaux génèrent potentiellement des entreprises à haut niveau de performance (performance de progression, de croissance ou socio-économique), même s'ils le font dans des proportions différentes. En réponse à la question de départ, on est donc conduit à affirmer qu'il n'y a pas, dans l'absolu, de forme de régulation sociale d'entreprise systématiquement porteuse de meilleurs résultats économiques que les autres. (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995, p. 508-509).

En fait, il semble bien qu'il soit difficile de relier la performance économique des organisations aux cultures ou aux dynamiques sociales d'entreprises (voir pour un plus grand développement la revue critique d'Alvesson, 2002). C'est pourquoi nous préférons, comme Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) et d'autres (Vanderlinden, 2009, par exemple), utiliser une approche plus qualitative qui, de toute façon, est plus proche de notre définition de la culture, celle de la culture comme organisation de la diversité et comme créatrice de sens et de cohérence, qu'une approche quantitative et économique.

Pour ce faire, nous nous inspirerons du travail de Blandine Vanderlinden (2009). Elle a développé une approche plus qualitative dans le cadre de travaux de recherche qu'elle mène depuis plusieurs années avec des collègues de Roumanie sur des entreprises de ce pays. Il s'agit d'une approche systémique où la culture d'entreprise représente un sous-système de l'entreprise, les autres composantes principales étant la structure, la technostucture et la stratégie (Vanderlinden, 2009, p. 49).

Elle pose la cohérence des diverses composantes du système comme une condition nécessaire mais non suffisante pour l'atteinte de performance par l'entreprise. Ce serait notamment le rôle du sous-système culturel d'assurer cette cohérence au sein de l'entreprise. Dans cette vision qu'elle a de l'organisation, « La dimension culturelle est prise en compte à deux niveaux différents qui se répondent mutuellement. D'une part, la culture d'entreprises est un sous-système du système complexe qu'est l'entreprise dans son ensemble. D'autre part, la

culture agit sur le système dans sa globalité puisque son rôle est d'indiquer le sens que peuvent avoir les actions concrètes et les finalités proposées. »¹ (Vanderlinden, 2009, p. 49).

De plus, c'est le système culturel de l'entreprise qui fait l'interface avec l'environnement, c'est-à-dire qui incorpore les éléments culturels du contexte dans lequel se retrouve l'entreprise comme la culture nationale, les cultures régionales, les cultures d'appartenance et les cultures professionnelles (Vanderlinden, 2009, p. 34). Elle devra assurer leur cohérence avec les autres composantes de l'entreprise.

Pour notre part, c'est ce que nous allons examiner dans le cas de nos entreprises multiculturelles montréalaises, à savoir dans quelle mesure les diverses composantes sont cohérentes entre elles, et dans quelle mesure le sens dégagé renvoie à cette réalité multiculturelle dans le contexte montréalais. Nous posons la cohérence comme condition nécessaire à une bonne performance économique et sociale.

4. Le cas des entreprises montréalaises

L'entreprise montréalaise est celle qui se trouve sur le territoire de l'agglomération de Montréal, c'est-à-dire sur l'île de Montréal qui regroupe, outre la ville de Montréal, 14 autres municipalités. Cette agglomération compte près de 2 millions d'habitants et présente une grande diversité culturelle. En fait, nous pouvons identifier d'abord trois grands groupes linguistiques que sont les Francophones, les Anglophones et les Allophones bien qu'à l'intérieur de chacun de ces groupes il y ait aussi de la variété culturelle. Ainsi, il y a un peu de variété dans le cas des Francophones (les Français ne sont pas les Québécois par exemple), davantage dans le monde Anglophone (qui ont pendant longtemps assimilé les immigrants à Montréal), et beaucoup plus encore dans le cas des Allophones qui comprend tous les immigrants qui n'ont pas le français ou l'anglais comme langue maternelle.

Le groupe des Francophones est principalement composé de Québécois de souche française et compte pour un peu moins de 50% de l'agglomération montréalaise. Le groupe des Anglophones comprend une large partie de Québécois de souche britannique et représente environ 20% de sa population. Le groupe des Allophones est principalement représenté par les immigrants et leurs descendants et il compte pour un peu plus de 30 % de la population de l'île de Montréal (Fouren, 2010a; 2010b).

Le groupe des Allophones est celui qui présente la plus grande diversité culturelle puisque les immigrants qui en font partie proviennent de plus de 150 pays à travers le monde. La très grande majorité d'entre eux, soit près de 90%, vit dans la grande région métropolitaine de Montréal (l'agglomération et les banlieues des rives sud et nord de l'île de Montréal). Les communautés culturelles les plus importantes, en termes de personnes nées à l'étranger, proviennent des pays suivants : Italie (7,7%), France (7,0%), Haïti (6,7%), Chine (4,6%), Liban (4,1%), Maroc (3,9%), Algérie (3,5%), Roumanie (3,2%), États-Unis (3,1%), Vietnam (2,9%),.... (Turcotte, 2009, p. 45).

¹ La citation se poursuit ainsi et éclaire la relation entre sens et cohérence : « Mais la notion de sens est indissociable de celle de la globalité. Il n'y a de sens possible que lorsque les actes et les choses du quotidien prennent place dans un tout cohérent. D'une certaine manière, le besoin de sens naît d'un besoin de cohérence, ce qui nous ramène au système considéré dans sa globalité. » (Vanderlinden, 2009, p. 49-50)

L'agglomération de Montréal est une véritable entité multiculturelle où se côtoie au quotidien des centaines de milliers de personnes issues de communautés culturelles différentes, contrairement au reste du Québec beaucoup plus homogène culturellement (30% de la population de l'agglomération de Montréal contre 2,89% à l'extérieur de la grande région de Montréal). Forcément, les entreprises montréalaises reflètent en leur sein cette diversité culturelle.

4.1. Éléments de contexte de l'entreprise montréalaise

L'agglomération de Montréal peut donc être considérée comme une agglomération multiculturelle. Nous retrouvons là, mais aussi dans l'ensemble du Québec, les tensions typiques engendrées par la diversification culturelle en Occident. Selon Jean-François Chanlat (2009, p. 6) la diversité renvoie, du point de vue anthropologique, à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : 1) la question du rapport à l'autre (l'altérité) ; 2) la question du vivre-ensemble (la socialité). Ces deux grands problèmes se manifestent à travers « trois grandes lignes de tensions [qui] parcourent à des degrés divers, selon les pays, la gestion de la diversité : la tension égalité/diversité, la tension égalité/laïcité, la tension performance/diversité » (Chanlat, 2009, p. 6).

Nous retrouvons toute cette problématique dans l'agglomération de Montréal et les entreprises montréalaises doivent faire face à cette réalité. Ainsi, les immigrants et leurs descendants veulent être traités de la même façon que les Québécois d'origine dans la société comme dans les entreprises et ce, en accord avec les principes d'égalité des chances et les droits garantis par nos institutions occidentales. Ils veulent également pouvoir affirmer certaines de leurs valeurs, religieuses notamment, dans des sociétés et des entreprises qui se proclament bien souvent laïques. Finalement la diversité soulève la question de la performance et de la rentabilité des immigrants dans la société comme dans les entreprises à travers des interrogations comme : avons-nous vraiment besoin (de tant) d'immigrants pour assurer le développement de nos sociétés ? Est-il possible d'avoir une coopération efficace dans les entreprises quand les employés proviennent d'horizons culturels si diversifiés ? Ce type de questions revient souvent dans les débats publics au Québec comme ailleurs en Occident (voir Dubreuil et Marois, 2011, pour un exemple récent).

Outre ces tensions communes à toutes les sociétés occidentales, identifiées par Jean-François Chanlat, nous aimerions en ajouter une quatrième, la tension identité/diversité. Nous allons l'illustrer avec le cas de Montréal et du Québec où cette tension est forte. Elle met en scène l'identité culturelle de la ville de Montréal, largement multiculturelle, et celle du reste du Québec, largement francophone. Dans ce contexte, Montréal est souvent perçu par le reste de la population québécoise comme un lieu de dissolution de l'identité québécoise francophone sous la pression du multiculturalisme (ici autant politique, idéologique que comme fait de société). Le multiculturalisme politique est souvent le plus visé parce qu'il offrirait aux immigrants et à leurs descendants des concessions culturelles (à l'école, sur les lieux de travail, etc.) menaçant l'identité culturelle québécoise francophone. De leur côté, plusieurs immigrants et leurs descendants pensent que le Québec est une société homogène fermée. Ce serait la vie dans le Montréal bilingue et multiculturel ainsi que les politiques du multiculturalisme du gouvernement canadien qui les protégeraient contre la fermeture des Québécois francophones (Helly et Van Schendel, 2001). Ainsi, dans leur enquête menée

auprès d'immigrants montréalais¹ sur la question identitaire et leur sentiment d'appartenance, Helly et Van Schendel constatent que « Des émigrés (30) de Haïti, de l'Inde, du Maroc, du Salvador et du Viêtnam ne montrent aucune volonté et aucun projet d'être inclus au sein d'une société particulière franco-québécoise. Leur aspiration n'est pas de partager relations, idées, pratiques et projets avec les membres de cette société, mais de s'inclure comme des individus particuliers et des Canadiens résidant au Québec. » (Helly et Van Schendel (2001, p.129).

L'entreprise montréalaise est un lieu où se manifeste cette tension et, selon les points de vue, elle est trop permissive, ou pas suffisamment, sur cette question des concessions offertes aux personnes issues de l'immigration. Montréal partage avec la plupart des grandes villes du monde occidental cette tension entre une culture de plus en plus hybride face au reste du territoire d'un pays qui demeure beaucoup plus homogène culturellement. Londres n'est pas l'Angleterre, comme Montréal n'est pas le Québec, selon ce point de vue.

Le contexte montréalais présente aussi une tension spécifique que l'on ne retrouve pas dans la plupart des grandes villes occidentales. Cette tension est celle entre deux langues dominantes sur son territoire : le français, la langue de la majorité au Québec, et l'anglais, la langue de la majorité au Canada. Comme le Québec fait partie du Canada, chacune de ces deux langues trouve une légitimité auprès de nombreuses personnes. En fait, à Montréal, une sourde compétition se fait entre les Anglophones et les Francophones pour intégrer dans leur communauté, dans leur monde, les Allophones (Ancil, 1984). Cette sourde compétition fait en sorte que très souvent les immigrants doivent maîtriser les deux langues. En fait, près de 50% d'entre eux parlent effectivement le français et l'anglais en plus de leur langue maternelle (Fouon, 2010a, p. 10). Si de nombreux immigrants deviennent souvent trilingues, cette tendance est encore plus forte chez leurs enfants à qui ils transmettent leur langue maternelle et qui font tous les efforts pour qu'ils fassent l'acquisition de l'anglais et du français.

Dans les faits, la majorité (56%) de la population de Montréal parle anglais et français, ce qui montre qu'il y a également de nombreux francophones et anglophones qui sont bilingues. Cette situation de bilinguisme et de trilinguisme peut parfois engendrer des tensions avec les Francophones, bilingues ou non, qui estiment que, trop souvent, le français est mis de côté dans la vie publique et dans les milieux de travail. Les entreprises sont ainsi souvent le lieu de cette rivalité et de cette tension entre les deux langues dominantes. Cela se manifeste notamment lorsqu'il y a un déséquilibre démo-linguistique dans l'entreprise ou une mauvaise gestion de cette question délicate. Les immigrants sont au cœur de ce débat puisqu'ils travaillent davantage en anglais que le reste de la population montréalaise (35,3% d'entre eux contre 29% pour l'ensemble de la population montréalaise (Fouon, 2010c, p. 30).

Cette tension linguistique (anglais/français) combinée à la tension entre Montréal et le reste du Québec (identité multiculturelle/identité francophone) créent les conditions pour la naissance d'une autre tension, celle entre l'identité québécoise et l'identité canadienne. En fait, coïncés entre les attentes des Francophones et des Anglophones de Montréal quant au choix de la langue d'usage, entre le projet politique des indépendantistes québécois et leur appartenance à l'ensemble politique canadien, les immigrés et plus largement les Allophones ont tendance à

¹ Les chercheurs ont rencontré et interviewé 72 immigrants de six communautés culturelles (12 individus par communauté) et un groupe contrôle de 12 Québécois francophones (Helly et Van Schendel, 2001, p. 22).

s'identifier simplement mais très fortement à leur ville, soit à Montréal. Helly et Van Schendel (2001, p. 200) constatent en effet que même s'ils sont nombreux à ne pas s'identifier à la société québécoise, il reste que cela ne saurait effacer un type de lien au Québec rarement pointé et que mentionnent les personnes. Il s'agit d'un bien-être à vivre au sein d'une société civile plus pacifique et égalitaire que toute autre en Amérique du Nord, et dans un milieu urbain exceptionnel, Montréal. Cet intérêt de vivre à Montréal plus qu'ailleurs au Canada et en Amérique du Nord pèse fortement sur la construction des divers sens d'appartenance exprimés par les immigrés ; il en constitue le socle avec une représentation positive de l'État fédéral.

Cette dernière tension, comme toutes les autres, se manifeste dans les entreprises montréalaises comme nous le verrons plus loin.

4.2. L'éveil à la diversité culturelle des entreprises montréalaises

Nous avons tenté de construire une typologie basée sur la diversité culturelle qui peut potentiellement compter 64 types d'organisations (d'une faible diversité culturelle à une grande diversité culturelle à tous les échelons de l'organisation). Nous croyons nécessaire une telle typologie parce que, de manière générale, on parle de la diversité culturelle dans les organisations ou des organisations multiculturelles de façon trop floue si bien qu'on ne sait pas vraiment quelle est la composition sociodémographique des organisations et l'effet de cette diversité sur leur dynamique. Comme nous croyons qu'il y a un seuil à partir duquel la dynamique de l'organisation change, la création d'une typologie pour rendre compte de cette réalité nous semble importante.

Dans cette section, nous allons examiner différents cas d'organisations multiculturelles montréalaises qui ont franchi ce seuil ou qui sont sur le point de le franchir. Nous analyserons leur performance à partir du critère de cohérence, à la fois interne (les différentes composantes de l'organisation) et externe (en cohérence avec les éléments contextuels dans lequel se trouve l'organisation).

4.2.1. Le Mouvement Desjardins : un cas typique

La prise en compte de la diversité culturelle par les entreprises canadiennes est un phénomène récent. Au début des années 1980, Nancy Adler (1983), professeure à l'Université McGill, publiait les résultats d'une enquête auprès de 60 experts en développement organisationnel du Québec et de l'Ontario. Sur les 60 experts interviewés, seul le tiers d'entre eux reconnaissait que la diversité culturelle avait un impact sur les organisations. Parmi eux, un seul voyait cet impact de façon positive, tous les autres considéraient cet impact de façon négative (problèmes de communication, de gestion, etc.).

Le Mouvement Desjardins illustre parfaitement cette situation, peut-être même plus que toute autre organisation québécoise. Avant d'examiner l'ouverture du Mouvement Desjardins à la diversité culturelle, rappelons quelques faits historiques concernant sa création et son développement.

Le Mouvement Desjardins est issu de la volonté des Canadiens français de se doter, au début du XX^e siècle, d'un outil financier (la caisse populaire de crédit et d'épargne) dans un monde

dominé par une élite anglo-saxonne qui les ignore ou les exploite (Saint-Germain, 1973). Parti de la fondation d'une première caisse populaire coopérative à Lévis, petite ville située en face de la ville de Québec, en 1900, le mouvement de créations de caisses populaires Desjardins s'est étendu à la grandeur du Québec en l'espace de 20 ans (Poulin, 1990). En 2009, le Mouvement Desjardins est la 1^{ère} institution financière au Québec et la 6^e au Canada avec un actif total de 152,3 G\$. Il compte près de 5,8 millions de membres propriétaires usagers : 5,4 millions de membres particuliers (70% de la population du Québec est membre d'une caisse Desjardins) et près de 400.000 entreprises membres (environ 44% de taux de pénétration au Québec). Le Mouvement Desjardins compte 6.300 dirigeants élus et est le plus important employeur privé au Québec (39.000 personnes). Il compte 513 caisses réparties en 1.400 points de service, 51 centres financiers aux entreprises (CFE) et une vingtaine de sociétés, filiales de services financiers spécialisés, propriété des caisses (Mouvement Desjardins, 2009a).

Le mouvement Desjardins s'est ouvert assez tôt à la diversité culturelle mais de manière très défensive. Ainsi, en 1944, il crée la caisse d'économie ukrainienne, suivi en 1954 de la création de la caisse d'économie lithuanienne et de la caisse d'économie portugaise en 1968. Cette ouverture est défensive parce que ce sont des caisses ethniques réservées à des communautés culturelles et qu'il n'y a pas vraiment de coexistence interculturelle avec les Canadiens français. En fait, à l'origine, les caisses populaires Desjardins sont au service des Canadiens français et, à partir de 1920, une clause spécifie que seuls les catholiques pratiquants peuvent voter ou être élus à des postes administratifs. La création des caisses d'économie ethniques séparées visent à contourner cet obstacle et à permettre aux immigrants d'accéder à ce type d'institutions à l'intérieur du Mouvement mais à la marge de la majorité canadienne-française (Beeraj, 2001).

Il faudra attendre 1963 pour que cette clause identitaire (Canadien français catholique pratiquant) soit abolie et 1990 pour que le mouvement Desjardins se dote d'une politique d'intégration qui favorisera la création de caisses intégrationnistes délaissant la formule des caisses purement ethniques (Beeraj, 2001). C'est sous la pression des caisses populaires de Montréal, par l'entremise de sa Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO), que se fera ce changement d'orientation.

Par une politique privilégiant les caisses intégrationnistes, on désire encourager la création des caisses populaires (selon une dynamique qui leur est propre) plutôt que la création de caisses de groupe. Mais on désire aussi éviter une ghettoïsation des groupes ethniques à l'intérieur du Mouvement Desjardins. « [...] La FMO exige, par exemple, que l'on donne à la caisse de la communauté chinoise de Montréal, le nom légal de Caisse populaire Desjardins du Quartier-Chinois (fondée en 1993) et non la Caisse populaire chinoise ou la Caisse populaire des Chinois de Montréal. » (Beeraj, 2001, p. 205).

Il est toujours possible qu'une caisse soit fondée par un noyau ethnique à condition qu'elle soit ouverte à tous. La FMO met sur pied en 1993 un Groupe de travail multidisciplinaire afin de supporter les caisses populaires dans leurs démarches auprès des communautés culturelles. Elle se dote d'un plan d'action plus global en 1996. Deux ans plus tard, elle met sur pied un projet pilote réunissant neuf caisses de l'Île de Montréal œuvrant dans des quartiers à forte population ethnique. Elle compte alors 50% de caisses qui ont une « clientèle allophone »

mais seulement 4% (48 sur 1.229) de dirigeants élus issus des communautés culturelles. Les caisses rejoignent alors environ 16% de la clientèle allophone de Montréal (Beeraj, 2001).

En 2009, le taux de représentativité des communautés culturelles pour l'ensemble des employés du Mouvement au Québec se situait seulement à 4,97% (Mouvement Desjardins, 2009b, p.63). Il était toutefois à 19,65% pour la région de l'île de Montréal, là où se retrouvent très majoritairement les populations immigrantes (idem). Ce pourcentage peut varier grandement d'une caisse à l'autre sur le territoire de l'île de Montréal. Cependant certaines caisses montréalaises ont franchi le seuil de 35% qui modifie la dynamique d'une organisation. C'est le cas par exemple de la Caisse Desjardins de Montréal-Nord située au nord-est de l'île de Montréal. En effet, cette caisse compte plus de 35% d'employés et 4 dirigeants issus des communautés culturelles. Ces employés sont issus des quatre coins de la planète - Portugal, France, Italie, Brésil, République dominicaine, Haïti, Guatemala, Pérou, Maroc, Égypte, Cameroun, Bénin, Liban, Syrie, Vietnam - et ils se côtoient quotidiennement. Précisons que l'arrondissement de Montréal-Nord compte une personne sur trois qui est née à l'extérieur du Canada et les personnes qui font partie des minorités visibles constituent 32% de la population totale (Ma Caisse, 2010).

4.2.2. Des dynamiques variées dans l'organisation multiculturelle montréalaise

Les organisations multiculturelles existent depuis longtemps dans nos sociétés mais généralement nous ne les appelions pas ainsi. Nous parlions d'entreprises d'immigrants ou d'entreprises ethniques. C'était, dans le cas de Montréal par exemple, des usines dans le secteur du textile où l'on retrouvait une grande quantité de femmes immigrantes. Il y avait également des entreprises manufacturières où se trouvaient aussi de nombreux hommes et où les conditions de travail étaient mauvaises et les salaires très faibles. La diversité culturelle n'était pas valorisée et quand les sociologues ou les anthropologues en parlaient c'était pour souligner la domination que subissaient les travailleurs, leur exploitation et leur aliénation au travail.

L'anthropologue Greg Teal (1986) s'est par contre intéressé à la dynamique sociale et culturelle d'une usine de vêtement de Montréal à la fin des années 1970. Il dépassait le cadre habituel de l'analyse marxiste mettant en scène la domination de la classe capitaliste sur la classe ouvrière en s'intéressant aux relations entre les travailleurs des différentes cultures sur le plancher de l'usine, notamment dans la section de la couture qui regroupait principalement des femmes. Cette usine, propriété de Libanais, comptait principalement sur des employés d'origine italienne, haïtienne, vietnamienne, libanaise, portugaise, jamaïcaine et québécoise francophone. Les ateliers de couture qu'il a particulièrement étudiés étaient sous la responsabilité d'Italiennes. Dans son étude, il montre comment ces responsables d'ateliers favorisaient les couturières de leur communauté (italienne) dans la distribution du travail qui était rémunéré à la pièce. Elles s'arrangeaient pour que ces dernières obtiennent le plus souvent possible des pièces faciles et payantes à assembler. En fait, Teal montre comment la dynamique ethnique joue dans cette entreprise où chacun a tendance à favoriser quelqu'un de sa communauté au détriment des personnes des autres communautés.

La diversité culturelle présente dans cette entreprise n'était pas gérée par la direction pour créer une synergie culturelle comme nous l'entendons aujourd'hui. En fait, la direction laissait les gestionnaires et les employés gérer l'usine en fonction des rapports de force qui

s'établissaient entre les différentes communautés. Ces rapports de force reposaient sur l'ancienneté dans l'usine, qui permettaient l'obtention de postes de gestionnaires ou de responsables d'ateliers, et sur la loi du plus grand nombre (la démographie des différents groupes ethniques pesait lourdement). Nous retrouvons la même situation 15 ans plus tard dans une usine de production de CD à Montréal (Farinas, 1998). Dans cette usine, où l'on retrouvait majoritairement des employés de diverses communautés culturelles (des Haïtiens, des Africains, des Vietnamiens, des Québécois francophones, etc.), les dirigeants réagissaient aux divers problèmes de communication interculturelle de façon ad hoc, après coup, et souvent de façon inappropriée. Ainsi, lorsque des employés se sont plaints de l'odeur de certains camarades, un directeur a envoyé un mémo à tous les employés leur demandant de se laver avant de venir au travail. De façon semblable, lorsqu'une suite de mésententes s'est produite sur une des lignes de production, le directeur a relevé de ses fonctions le superviseur québécois francophone pour le remplacer par un chef d'équipe iranien en faisant l'hypothèse que ce dernier, étant lui-même issu d'une communauté culturelle, saurait faire fonctionner l'équipe multiculturelle travaillant sur cette ligne de production. Or, ce nouveau responsable est entré rapidement en conflit avec divers employés féminins, notamment avec la superviseuse du contrôle de la qualité de qui il n'acceptait pas de recevoir des ordres. Manifestement cet employé avait des difficultés à travailler avec des femmes occupant des postes d'autorité.

Dans ces deux cas (usine de vêtement et usine de fabrication de CD), l'entreprise a réagi de façon ad hoc sans vraiment réfléchir au fait que la diversité culturelle au sein d'une entreprise puisse poser certains problèmes et qu'il faudrait avoir une politique globale permettant d'organiser et de planifier le travail dans ce contexte multiculturel. La direction a réagi à chaque fois sans jamais avoir une vue d'ensemble de la dynamique sociale de l'entreprise. Pour reprendre ici notre critère de performance, l'absence d'une politique et de pratiques en matière de diversité culturelle dans les deux entreprises est incohérente par rapport à la réalité sociodémographique de l'entreprise.

Ces deux exemples sont des cas classiques d'entreprises ethniques qui exploitent une main-d'œuvre bon marché dans des tâches répétitives qui ne demandent pas de qualifications élevées comme un diplôme professionnel ou universitaire. Déplaçons-nous dans une entreprise de biopharmacie pour retrouver un autre milieu que celui qui regroupe surtout de la main-d'œuvre immigrante peu qualifiée. Fondée au milieu des années 1990, Bioxinc¹ est un bel exemple de la nouvelle génération d'entreprises de la région de Montréal. Il s'agit d'une entreprise de bio-pharmacologie qui s'est constituée autour d'un pôle de chercheurs universitaires et qui, à ce titre, appartient à l'économie du savoir. De plus, on y retrouve 16 cultures pour une vingtaine d'employés reflétant en cela la diversité culturelle montréalaise, ce qui en fait une organisation multiculturelle. Finalement, on note la présence et l'usage des deux langues officielles du Canada que sont l'anglais et le français, en faisant une entreprise bilingue.

L'entreprise Bioxinc vit, au moment de notre enquête, des tensions qui mettent en évidence ces différentes réalités. Créée par des universitaires, cette entreprise de R&D a pris, après quelques années d'existence, un tournant vers la production, ce qui a créé des tensions à l'interne. Ces tensions se sont manifestées entre francophones, responsables de la création et

¹ Nom fictif. Nous avons interviewé 6 personnes de cette entreprise en 2003 et nous avons rédigé un cas à partir de ces entretiens (Cimper et Dupuis, 2003).

du développement de l'entreprise, et anglophones, responsables des opérations de la production depuis que l'entreprise a pris le tournant de la production. Aux difficiles relations entre chercheurs et opérateurs se sont greffées les non moins difficiles relations entre francophones et anglophones (les deux groupes sont de diverses origines culturelles : américaine, canadienne-anglaise, chinoise, française, libanaise, québécoise francophone, roumaine, etc.) et les petits malentendus culturels qui ponctuaient la vie de l'entreprise. Il est difficile, dans ce contexte, de démêler les sources de tension - la diversité des cultures, l'usage de l'anglais et/ou du français, l'opposition entre la production et le développement - qui alimentaient la dynamique de l'entreprise. Le cas illustre la complexité, sur le plan de la dynamique sociale et culturelle, de l'organisation multiculturelle montréalaise, notamment sur le plan linguistique comme l'exprimait alors un informateur :

« (...) d'abord il y a une division qui s'est faite naturellement entre Anglophones et Francophones. Ce qui est arrivé aussi avec l'arrivée d'un directeur de production indo-canadien [qui] (...) ne sachant pas parler français s'est retrouvé à la tête de la compagnie. Il a embauché des gens de son ancien travail qui étaient tous anglophones, donc on a eu à partir de ce moment-là une scission dans la compagnie : la production et le contrôle de qualité étaient anglophones, alors que la R&D était francophone. Cela limitait les interactions ... A la cafétéria, on s'est retrouvés spontanément avec deux tables. Il y avait des mélanges occasionnels mais les interactions étaient plutôt formelles. C'était même assez clair comme scission. On a eu l'ISO l'été dernier, ça implique beaucoup de documentation, de processus formels et ça a été mis en place par les Anglophones de la compagnie et tous les documents et la documentation de la compagnie sont maintenant en anglais ...du jour au lendemain parce que la personne qui mettait ça en place ne parle pas le français. C'a été assez désagréable je dois dire » (Vice-président à la production, Québécois francophone).

Il semblerait que l'ambiance se soit dégradée et que beaucoup de personnes de la R&D aient quitté l'entreprise volontairement ou aient été mises à pied à partir de cette embauche du directeur de la production :

« (...) disons qu'il y a eu beaucoup de mises à pied, presque uniquement des Francophones. Celui qui avait l'autorité de mettre à pied était toujours le nouveau directeur de la production, et il ne s'entendait pas avec la moitié du groupe ou il ne les comprenait pas, simplement. Je dirais que maintenant la proportion de Francophones est probablement passée de 90% à 30% dans l'entreprise » (Vice-président à la production, Québécois francophone).

Après ces débats il n'y a plus d'unilingues francophones dans l'entreprise, seulement des unilingues anglophones ou des personnes bilingues (anglais/français). Toutefois, certains informateurs francophones ont souligné que quelques Anglophones s'efforcent depuis quelques temps d'apprendre le français. Sans pour autant parler de francisation, il s'agit de l'acquisition d'une connaissance fonctionnelle du français qui permettrait d'établir un minimum de communication entre les deux groupes linguistiques. De plus, sur le plan symbolique, il s'agit d'un acte très important qui réconcilie les Francophones avec l'obligation qu'ils ont très souvent d'être bilingues. Il s'agit de plus en plus d'une règle non écrite dans le Montréal d'aujourd'hui, à savoir que la plupart des dirigeants, des cadres et des employés d'une organisation, notamment dans les entreprises privées, puissent comprendre les deux langues même s'ils sont plus à l'aise de parler dans leur langue maternelle. Ne pas parler anglais ou français parfaitement est une chose, mais ne pas comprendre l'autre langue

est une autre chose. Il faut comprendre également que cette attente des Francophones envers les Anglophones et les Allophones est en lien avec le projet politique de construire une société québécoise où la langue commune soit le français, du moins dans les institutions publiques et dans les grandes corporations. Du point de vue de la performance des organisations à Montréal et au Québec, cette ouverture de toutes les organisations envers le français est cohérente avec ce projet politique partagé par une vaste majorité de Québécois.

4.2.3. Solutions Abilis : un cas exemplaire

Nous terminons par un cas exemplaire d'une entreprise multiculturelle en phase avec la société environnante et ses attentes. Solutions Abilis a été créée en 1996 sous le nom de CMTek par un immigrant français, Éric Le Goff, et un Canadien d'origine marocaine, Alain Elbaz (Dupuis et Langis, 2011). La PME, formée principalement de programmeurs analystes et d'ingénieurs informatiques, s'est spécialisée dans l'offre de services de solutions informatiques pour les entreprises. Solutions Abilis compte une grande diversité culturelle parmi ses employés. En fait, elle emploie aujourd'hui un peu plus de 160 personnes dont 80% sont issues de l'immigration et représentent 22 nationalités différentes. En 2008, au moment de notre première visite dans l'entreprise, alors qu'elle ne comptait qu'une centaine d'employés, le groupe culturel le plus important était celui des Français avec 18 personnes, suivi des Chinois (15), des Québécois (12) et des Mexicains (6). Aucune majorité culturelle ne dominait donc le tissu social de l'entreprise. C'est encore le cas aujourd'hui.

Cet environnement multiethnique était un peu le fruit de la nécessité puisque l'entreprise, à ses débuts, devait rivaliser avec ses concurrents pour obtenir les candidats les plus compétents. Puisque les finissants des grandes écoles québécoises se dirigeaient plus naturellement vers les grandes entreprises, Solutions Abilis s'est tournée vers un autre bassin de travailleurs potentiels, tout aussi qualifiés, mais moins convoités, soit les immigrants qui avaient un taux de chômage supérieur à la moyenne québécoise. L'entreprise a décidé d'orienter ses efforts de prospection vers ces nouveaux arrivants en s'attardant non pas uniquement aux titres universitaires, mais aussi aux expériences de travail des candidats dans leur pays d'origine.

Selon tous les employés rencontrés, l'entreprise a su créer un climat de travail sain et agréable où toutes les personnes, qu'importe leur culture, font partie d'une grande et même famille. L'entreprise se démarque par la flexibilité qu'elle offre à son personnel (horaire flexible, projets variés, etc.), par son ouverture aux cultures et aux immigrants, par l'esprit familial qu'elle a su créer. Voici le témoignage de 3 employés qui soulignent ces forces (tiré de Dupuis et Langis, 2011).

« La différence c'est que ici, on a plus de flexibilité parce qu'on a toutes sortes de nations donc veut, veut pas, il faut être flexible pour travailler avec différentes nations, c'est plus facile (...) Parce que j'ai senti que ça ne marche pas très bien la Chine avec moi. C'est après être arrivée ici que j'ai compris que c'est vraiment ici ma place. Parce que je ne suis pas quelqu'un qui est tellement soumis. Je suis comme un cheval ; j'ai besoin d'espace » (Wang Ling, chef d'équipe, originaire du nord de la Chine, à Montréal depuis 1997).

« I think it would be worse if say we had half the company from China, and half from France, for sure you know that are not gonna mix so well. But because we have people from

everywhere, it seems to blend pretty nicely. (...) I would say that would be one of the selling points in fact, you know, it's fun to work here, just because, you kind of do feel you're working in this cosmopolitan kind of environment [...] It's fun, you know, you do start to feel like you're getting a kind of world education. » (James Webster, vice-président du bureau de gestion de projets, originaire de Manchester en Angleterre, à Montréal depuis 1999)

« J'ai aimé le fait que c'est pas mal international. Il y a plusieurs ethnies et ça aide à ne pas se sentir différent, de ne pas se sentir minoritaire (...) Ça représente le Québec je dirais, c'est ce qui rend les choses intéressantes et peut-être ce qui pousse les gens à y rester. [...] parce qu'ils sont motivés, ils sont heureux, ils ne se sentent pas inférieurs ni supérieurs » (Anas Adam, chef de projet, originaire d'Algérie, à Montréal depuis la fin des années 1980)

De plus, l'entreprise offre des cours de français à l'intérieur de l'entreprise. Elle a réalisé l'importance du français pour que ces personnes issues de l'immigration puissent s'intégrer dans la société québécoise et montréalaise.

« J'ai assisté à un engouement très vif et excessivement fort de la part des immigrants. Actuellement, je crois qu'il y a 44 personnes qui suivent le cours au moins deux ou trois fois par semaine. Et le seul retour que j'ai en ce moment, c'est qu'à la limite, ça ne va pas assez vite, les cours ne sont pas assez poussés, ils en voudraient plus ! » (Éric Le Goff, président et chef de l'exploitation)

Solutions Abilis se présente donc comme une entreprise extrêmement performante en matière de diversité culturelle. Elle a fait d'une difficulté - la difficulté de recruter de la main d'œuvre locale l'a incitée à se tourner vers le recrutement d'employés en provenance de l'immigration - une force de l'entreprise. Cette difficulté s'est présentée durant ses premières années d'existence qui coïncidaient avec la bulle technologique de la fin des années 1990 où la demande pour les spécialistes en informatique était très forte. Or, les immigrants avaient souvent de la difficulté à se faire embaucher par manque d'expérience de travail au Canada ou par faute de pouvoir faire reconnaître leurs diplômes. Pour Solution Abilis, recruter du personnel immigrant a été une solution pour combler son besoin de main-d'œuvre spécialisée. Et toute la stratégie de l'entreprise s'est orientée vers cette diversité culturelle qui fait, aujourd'hui, sa force et sa fierté. L'entreprise n'a pas seulement construit sa stratégie autour de cette réalité interne mais aussi autour de la réalité de Montréal, ville multiculturelle où le français est central malgré l'importance de l'anglais dans le contexte de la mondialisation. Il faut savoir que l'entreprise réalise 75% de son chiffre d'affaire à l'extérieur du Québec et qu'elle pourrait n'utiliser que l'anglais tant à l'interne qu'à l'externe. Mais nous l'avons vu, soucieux de permettre à son personnel de s'intégrer au Québec, l'entreprise offre des cours de français à ses employés qui s'y inscrivent en grand nombre. En cela, elle est aussi cohérente avec son environnement québécois.

Conclusion

Dans ce texte, nous avons d'abord souligné la nécessité de mieux définir et de mieux circonscrire l'organisation multiculturelle. Cela nous semblait nécessaire pour savoir de quelle réalité nous parlions lorsque nous faisons référence aux organisations multiculturelles. Nous avons vu que la définition classique de Cox était floue et très subjective. Nous avons proposé

une définition plus objective centrée sur la composition culturelle et démographique de l'organisation en nous inspirant de l'anthropologue Ulf Hannertz qui définit la culture comme organisation de la diversité visant la création de sens, de cohérence. Nous avons avancé, suite à Moss Kanter, qu'à partir d'un certain seuil de diversité la dynamique de l'organisation change. Cette définition nous permettait aussi de faire le lien avec la définition de la performance de l'organisation de Blandine Vanderlinden pour qui la performance c'est d'abord la cohérence entre les composantes de l'organisation et entre ses composantes et son environnement.

Le cas des organisations montréalaises nous a permis d'explorer l'utilité de ses divers concepts et définitions. Nous avons montré que la spécificité du milieu montréalais où non seulement l'agglomération de Montréal est multiculturelle mais où deux langues dominantes, l'anglais et le français, se disputent la faveur des immigrants (Allophones) crée de nouvelles dynamiques d'organisations.

Le cas du Mouvement Desjardins illustre comment la pression de cet environnement a forcé cette organisation traditionnellement catholique et francophone à s'ouvrir à la diversité. Dans ce nouveau contexte, les caisses d'épargne et de crédit de Montréal sont devenues intégrationnistes (francophones et très diversifiées culturellement), le Mouvement Desjardins laissant tomber le développement séparé des caisses ethniques s'adressant aux seuls membres d'une communauté culturelle. Toute la dynamique du Mouvement est actuellement en transformation sous la pression du Montréal multiculturel.

Le cas d'organisations multiculturelles dont la dynamique interne des groupes ethniques qui les composaient était laissée aux seuls rapports de force entre les groupes les composant nous montre bien que cette réalité était présente depuis longtemps à Montréal sous la forme d'organisations regroupant de la main d'œuvre ethnique bon marché que l'on exploitait dans des créneaux bien circonscrits (dans le textile et dans la production manufacturière en séries par exemple). Cette forme ancienne marquée par une dynamique de domination de certains groupes sur d'autres n'a pas complètement disparu mais de nouvelles organisations s'appuyant cette fois sur une main d'œuvre scolarisée ont vu le jour autour des nouvelles technologies, la biopharmacie et d'autres industries similaires. Comme le cas de Bioxinc l'a montré, la logique culturelle, dans ce cas autour de l'anglais et du français, peut encore déboucher sur des rapports de force entre deux groupes, l'un devant céder la place à l'autre progressivement. Par ailleurs, le cas de Solutions Abilis montre qu'il est possible d'avoir une dynamique plus saine et plus coopérative lorsque les différentes composantes de l'organisation sont cohérentes entre elles et avec l'environnement montréalais qui, bien qu'en partie bilingue, commande l'usage et le respect du français pour être en phase avec le projet politique de la majorité francophone du Québec.

Il s'agit dans ce texte d'un premier regard sur l'organisation multiculturelle montréalaise à partir de la définition de l'organisation multiculturelle que nous avons mis de l'avant. Beaucoup de travail reste à faire pour que le portrait soit plus précis, plus fin, que l'on montre la très grande variété des dynamiques internes (sociales et culturelles) et que l'on puisse commencer à construire une typologie de ces organisations.

Bibliographie

- Adler Nancy J. (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing.
- Adler Nancy J. (1983), « Organizational Development in a Multicultural Environment », *Journal of Applied Behavior Science*, Vol. 19, n°5, pp. 349-365.
- Alvesson Mats (2002), « Organizational Culture and Performance », *Understanding Organizational Culture*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Anctil Pierre, (1984), « Double majorité et multiplicité ethnoculturelle à Montréal », *Recherches sociographiques*, Vol. 25, n°3, pp. 441-456.
- Aupperle Kenneth E., Booth David E. (1986), « An Empirical Critique of *In Search of Excellence*: How Excellent are the Excellent Companies? », *Journal of Management*, Vol. 12, n°2, pp. 499-512.
- Balandier Georges (1974), *Anthropologiques*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Beeraj Christine (2001), *L'adaptation du Mouvement des caisses Desjardins à la pluralité ethnique*, Québec, Thèse de doctorat en Science politique, Université de Laval.
- Chanlat Jean-François (2009), « Management et diversité : un regard anthropologique », dans « Dauphine Recherches en Management », *L'état des entreprises 2010*, Paris, La Découverte, Collection Repères, pp. 7-17.
- Cimper Philippe, Dupuis Jean-Pierre (2003), *Bioxinc, une entreprise multiculturelle montréalaise*, Montréal, HEC Montréal, cas non publié.
- Colvin Geoffrey (1999), « The 50 Best Companies for Asians, Blacks, and Hispanics », *Fortune*, Vol. 140, n°2, pp. 52-58.
- Cox Taylor (1991), « The multicultural organization », *Academy of Management Executive*, Vol. 5, n°2, pp. 34-47.
- Cox Taylor, Blake Stacy (1991), « Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness », *Academy of Management Executive*, Vol. 5, n°3, pp. 45-56.
- Dienne Bassirou, (2002) « L'adaptation à la diversité ethnique et culturelle du Mouvement Desjardins de Montréal », dans « L'identité : zones d'ombre », sous la direction de Cristina Bucica et Nicolas Simard, *Cahiers du CELAT*, Québec, pp. 37-51.
- Dewing Michael (2009), *Le multiculturalisme canadien*, Service d'orientation et recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement, Document PRB 09-20F, Ottawa.
- Dubreuil Benoît, Marois Guillaume (2011), *Le remède imaginaire - Pourquoi l'immigration ne sauvera pas le Québec*, Montréal, Boréal.
- Dupuis Jean-Pierre, Langis Stéphanie (2011), *Solutions Abilis, une entreprise montréalaise d'avant-garde*, Montréal, Centre de cas, HEC Montréal.

**Culture organisationnelle et mise en place d'un système de management de la qualité, à la recherche d'une cohérence nécessaire :
Etudes de cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)
et de Tchîn-Lait Candia en Kabylie**

Daniel LABARONNE

Université Montesquieu Bordeaux IV, France

Mustapha MEZIANI

Université A.Mira de Bejaïa, Algérie

danielabaronne@yahoo.fr

Résumé

Nous tentons de repérer les traits culturels des salariés algériens, plus précisément kabyles, susceptibles d'influencer les comportements au travail et de déterminer la performance des organisations. A partir d'une analyse structurelle appliquée à deux PME algériennes évoluant en Kabylie, nous dégagons trois variables déterminantes dans l'instauration d'un système de management qualité (SMQ) : le style de leadership, la culture d'entreprise et l'histoire de l'entreprise. Nous examinons, au regard des traits culturels kabyles, dans quelle mesure ces variables peuvent être un frein ou un stimulant dans l'appropriation des objectifs qualité par les salariés. Nous étudions les résultats du système management qualité de ces deux PME à travers l'étude de la satisfaction de leurs clients. Nous notons que ces résultats révèlent l'absence versus la présence d'une cohérence effective entre la stratégie qualité, la structure organisationnelle et les valeurs socioculturelles des salariés de chacune de ces deux entreprises.

Mots-clés

système de management qualité, traits culturels, Algérie.

Abstract

We attempt to define the cultural features of Algerian employees, and more exactly Kabylean employees, likely to influence behaviours at work and to influence the organization's performance. From a structural analysis applied to two Algerian SMEs in Kabylie, we identify three determinant variables of the management quality system: the style of leadership, the culture of the company and the history of the company. Taking into account the Kabylean cultural features, we examine these variables that can either be a brake or a stimulant in the appropriation of quality objectives by the employees. We study the results of the system of management quality of these two SMEs through the study of their customer's satisfaction. We note that these results reveal the absence versus the presence of an effective coherence between the quality strategy and the organisational culture of each one of these two SMEs.

Keywords

system of management quality, cultural features, Algeria.

Classification JEL

M14, L15

Introduction

La mise en œuvre d'un système de management qualité (SMQ) au sein d'une entreprise représente un changement organisationnel important. Ce changement peut se heurter à la culture organisationnelle de l'entreprise si le système de représentations et de valeurs partagées par les salariés est en opposition ou en conflit avec les valeurs véhiculées par le management qui veut instaurer un SMQ.

Si l'on considère que la culture est « ce qui fait sens » (Dupriez-Simon, 2002) et que les organisations sont des systèmes ouverts, alors la culture organisationnelle peut être définie par « ce qui donne sens et cohérence au système constitué par l'entreprise » (Vanderlinden, 2009). Un SMQ apparaît comme un sous système de l'organisation et doit être en cohérence avec les autres sous-systèmes comme la technologie, la stratégie ou encore la culture de l'entreprise. Dans une approche systémique, l'efficacité du système repose autant sur la cohérence qui doit s'établir entre les différentes composantes que sur les performances de chacune d'entre elles.

Prendre en compte la dimension culturelle des organisations peut apparaître comme une clef de compréhension des blocages, résistances et échecs ou bien des facteurs d'acceptation, de collaboration et de succès de l'instauration d'un SMQ au sein d'une firme. Cette démarche peut révéler les incohérences ou bien les éléments de cohésion interne propre qui détermineront les revers ou les réussites d'un SMQ au sein d'une firme.

L'objet de cet article est de défendre ce point de vue en mobilisant les apports récents de la sociologie des organisations et en étudiant le cas de deux entreprises algériennes situées en Kabylie : Tchén-Lait-Candia et l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB). Ces deux entreprises figurent parmi les premières firmes algériennes à avoir instauré un SMQ¹.

Dans ce travail, nous tentons de repérer ce qui fait « sens » dans la culture des salariés algériens. Pour cela nous rappelons les principaux résultats d'une étude de référence (Mercure *et al* (1997)) qui s'est intéressée aux valeurs qui président aux comportements des salariés algériens en milieu du travail. Dans le cas de la Kabylie, nous complétons ces résultats par des observations obtenues dans une première enquête terrain que nous avons réalisée auprès des salariés kabyles dans vingt entreprises de la wilaya de Bejaïa.

Evitement de l'incertitude, forte formalisation des rôles, sens de la communauté, distance hiérarchique moyenne, oralité comme mode de communication semblent être les éléments qui fondent la réalité socioculturelle des salariés en Algérie, en général, en Kabylie en particulier.

Face à ces éléments constitutifs de la culture organisationnelle des salariés algériens, les formes de gestion mises en place dans les entreprises algériennes sont-elles adaptées? Dans le cas des deux entreprises étudiées, l'instauration d'un SMQ accompagnent-ils ou heurtent-ils la

¹ Ce travail est une version développée, dans sa partie théorique, et réduite, dans l'exposé de sa méthodologie de traitement des données, d'un article paru dans la revue « Management & Avenir » en 2010 (n°37) sous le titre : Culture organisationnelle et système de management de la qualité en Algérie. Etude de cas de deux PME, publique et privée, algériennes.

réalité culturelle kabyle? L'étude de Mercure *et al* (1997) a déjà répondu à la première question en soulignant que les structures, modes de gestion et style de commandement mis en place dans les entreprises algériennes sont, dans une large mesure, étrangers aux réalités socioculturelles de la force de travail. Notre enquête effectuée au sein des deux entreprises d'étude souligne que le succès (Tchin-Lait-Candia) ou les difficultés (EPB) d'installation d'un SMQ au sein d'une firme tiennent en partie à la prise en compte ou pas des fondements culturels des salariés de l'entreprise.

1. Eléments d'identification de la culture organisationnelle des firmes algériennes

Le SMQ est constitué d'un ensemble de variables fonctionnelles et de variables micro-génétiques. Les composantes fonctionnelles comprennent la planification, l'organisation, l'animation et le contrôle du SMQ (cahier des charges, démarches de mise en place, processus, procédures, contrôle, manuels et documentation). Les composantes micro-génétiques tiennent compte de facteurs culturels et des caractéristiques de pouvoir au sein d'une entreprise. Ces deux ensembles de variables - fonctionnelles et de culture organisationnelle - interagissent entre elles pour atteindre un objectif de performance qui est la production de la qualité. Dès lors, l'efficacité de mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une firme dépendra aussi bien de la maîtrise de la dimension fonctionnelle que du contexte culturel et du style de leadership qui prévaut dans l'entreprise au moment où ce système est décidé et appliqué. Quels sont les éléments qui contribuent à forger une culture organisationnelle ? Quels sont les fondements culturels des salariés algériens et kabyles? Nous tentons de répondre à ces questions sur un plan théorique (1.1.) et empirique en examinant les relations entre culture et gestion en Algérie (1.2.)

1.1. Eléments constitutifs de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle apparaît comme un système de représentations et de valeurs partagées par les membres de l'entreprise. Elle comprend les valeurs, les normes de comportement, les attentes et la production de symboles porteurs de la culture propre à l'entreprise (Dupriez, 2005 ; Dupriez et Pierre, 2010). Facteur d'intégration, elle peut conforter l'adhésion de ses membres autour d'un projet, favoriser la cohésion du groupe et devenir moteur d'un développement culturel propre de l'entreprise. Elle peut aussi engendrer des résistances lorsqu'elle se heurte à des normes différentes de celles portées par certains des membres de l'entreprise. Ce sera le cas quand les managers véhiculent leur propre culture, normes et valeurs et que celles-ci sont en conflit avec celles des autres salariés.

La culture d'une entreprise ne se façonne pas en un jour. Elle s'enracine dans l'histoire spécifique de l'entreprise. De même, elle n'est pas déconnectée de son environnement culturel national, les travailleurs n'abandonnant pas au vestiaire leurs références culturelles avant de pénétrer dans l'atelier ou le bureau. Le style de leadership enfin est déterminant. Tout changement organisationnel met en présence différents systèmes de valeurs. Par le conflit ou le compromis, par voie d'autorité ou de consensus, ces systèmes doivent combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques de l'entreprise.

Concernant le contexte historique, celui-ci joue un rôle important dans les processus adaptatifs de prise de décision et de planification de la qualité du fait de la mémoire collective et les

précédents qui s'installent au sein de l'entreprise. L'histoire de l'entreprise conditionne l'image perçue aussi bien à l'intérieur de l'entreprise (les cadres et les salariés) qu'à l'extérieur de celle-ci (clients, fournisseurs et toutes les parties intéressées). De ce fait, elle peut affecter particulièrement les composantes fonctionnelles des systèmes de management de la qualité.

La démarche qualité étant un système de management, elle ne peut ignorer la diversité des cultures. D'Iribane (1998) souligne que « même les aspects de la gestion réputés relever d'approches universelles, de la mise en œuvre de grandes valeurs comme les aspects les plus techniques comme les « groupes de projet » ou la « démarche qualité », ne peuvent ignorer sans mal la diversité des cultures ». Lorsque, dans ces divers domaines, un responsable veut ajuster à un nouveau contexte des pratiques venues d'ailleurs, il lui est fort utile de comprendre précisément les résistances qu'il rencontre. » (p 13). C'est ainsi que de nombreux auteurs imputent la réussite ou l'échec des cercles de qualité à leur adaptation ou non au contexte socioculturel de l'entreprise.

Ce contexte est déterminé par la culture organisationnelle de l'entreprise et par le style de leadership qui prédomine. Pour que le SMQ soit en cohérence avec les autres sous-systèmes de l'entreprise, il faut éviter l'existence d'un hiatus culturel au sein de celle-ci. Ce phénomène intervient quand les éléments de structure, les modes de gestion, le style de leadership d'une entreprise sont en désaccord avec la culture ambiante et avec celle de ses employés.

Pour éviter ce hiatus, il convient, préalablement à la mise en œuvre d'un SMQ, de disposer d'une grille de lecture de la culture organisationnelle de la firme. A cette fin plusieurs modèles d'analyse permettant de combiner quelques-unes des dimensions constitutives des cultures organisationnelles au sein d'une firme ont été proposés dans la littérature.

Le modèle de Kluckhohn et Strodtbeck (1961) s'intéresse aux « formes d'orientations aux valeurs » qui renvoient aux grands défis que chaque culture doit relever. Ces défis concernent quatre dimensions dans leur rapport : i) à la nature, au temps et à l'espace ; ii) à la nature humaine ; iii) à l'action et iv) à la société. Celui de Hofstede (1987, 1991) qui examine les dimensions culturelles structurantes en milieu du travail en proposant une typologie des cultures basées sur quatre critères : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le degré d'individualisme ou de collectivisme, le rôle social attribué à chaque sexe selon la culture (masculinité *versus* féminité). Le modèle de Qunin (1998) s'intéresse aux relations influençant les critères d'efficacité des entreprises. Pour cet auteur, tout changement organisationnel suppose d'examiner les liens entre les valeurs, la structure des organisations et les attentes des individus. Il adopte ainsi une vision systémique de l'organisation et de son développement en se centrant sur les tensions et les conflits inhérents à la vie organisationnelle (Denisson et Spreiter (1991), Vanderlinden (2009)).

1.2. Repères pour caractériser la culture organisationnelles des salariés algériens

Dans le cas de l'Algérie, nous disposons d'une étude de référence qui s'est intéressée aux modes de gestion souhaités par les salariés algériens et aux relations entre ces modes de gestion et les modèles culturels partagés par l'ensemble des salariés et des subcultures qui

composent la société algérienne¹. Il s'agit des travaux de Mercure *et al* (1997). Nous avons conduit également une étude terrain, appliquée à des entreprises de la Wilaya de Bejaïa, qui actualise et confirme en partie les résultats de ces travaux.

Dans leur ouvrage « Culture et gestion en Algérie », Mercure *et al* ont réalisé une vaste enquête à partir d'un échantillon de 1053 salariés représentatifs de l'ensemble des salariés algériens du secteur privé et public. Cette enquête a été réalisée sous forme d'entretiens en 1993. Les auteurs observent la forte homogénéité des salariés algériens autour de deux grands axes d'orientation aux valeurs : l'espace et la société. L'espace public est plébiscité² tandis que la fidélité à la famille, à soi même et à la communauté est très largement approuvée³. La dimension culturelle en milieu du travail révèle également une forte cohérence : Elle met en relief les trois premiers piliers du système de gestion souhaité par les salariés algériens : forte tendance à éviter l'incertitude, mentalité communautaire élevée et distance hiérarchique « moyenne »⁴.

L'observation des facteurs de motivations au travail renforce cette homologie des salariés algériens. Ils recherchent considération de leur direction et possibilité d'agir dans une entreprise où tous poursuivent des objectifs communs.

La structure organisationnelle souhaitée montre qu'un modèle de décision qui n'accorde aucune participation aux employés ne correspond pas aux attentes des salariés algériens. Ceux-ci préfèrent un modèle de décentralisation intermédiaire qui favorise la consultation et la participation. La formalisation des rôles doit être forte dans le cadre d'une structure normative d'orientation à l'action très codifiée. L'autorité doit être fondée sur la compétence, les qualités d'écoute et la reconnaissance des compétences de chacun. A ce titre, le modèle de dirigeant « expert », orienté vers la tâche, fait l'objet d'un consensus dans le monde du travail algérien. Ce dirigeant doit exercer un style de leadership qui sera plutôt de nature participative et performante. Sa communication doit être fondée sur l'oralité.

Ces lignes de force tentent de caractériser les attitudes et comportements au travail en s'appuyant sur un certain nombre de fondements culturels propres à la société algérienne. L'absence de différences substantielles selon les subcultures, en dehors de quelques traits mineurs spécifiques à la Kabylie, sur lesquels nous reviendrons, témoigne de valeurs profondes partagées par l'ensemble des salariés algériens. Tenir compte de ces valeurs s'avère d'autant plus nécessaire que les entreprises algériennes doivent relever de nombreux défis, dont celui de la qualité, qui nécessitent une mobilisation et une adhésion de leurs ressources humaines.

Si l'on tente d'identifier la culture organisationnelle « souhaitée » par les salariés algériens à

¹ On distingue habituellement huit subcultures en Algérie : Zones côtières Hauts plateaux, Steppe, Sud, Monts de Kabylie, Monts des Aurès, Tlemcen Maghnia-Sebdou et M'Zab.

² A la question : « Vous préférez vivre dans un espace ouvert à tous, où chacun peut le rencontrer à tout moment, plutôt que dans un espace réservé où les autres ne peuvent le rencontrer que quand cela lui plait ? », 81,6% des salariés ont choisis l'espace public contre 17,7% l'espace privé. Selon les auteurs, cette dimension culturelle démarque totalement la société algérienne des modèles occidentaux.

³ Ces résultats confirment des travaux déjà réalisés sur l'Algérie. Voir à cet égard Bourdieu (1980).

⁴ Si les salariés acceptent la formalisation des rôles, ils revendiquent le droit d'être en désaccord avec leur chef immédiat dans un rapport de type « face à face ».

partir de la grille de lecture de Quinn, on obtient une configuration assez cohérente de la firme algérienne « désirée ». Cette firme est celle dans laquelle les changements organisationnels apparaissent compatibles avec la culture organisationnelle des salariés. Dans la modèle de Quinn, sur l'axe contrôle *versus* flexibilité, qui oppose les attentes des salariés en matière, d'une part, de contrôle, stabilité et ordre, d'autre part, de flexibilité, changement et spontanéité, les salariés algériens sont clairement positionnés du côté du contrôle. Sur l'axe organisation interne *versus* environnement qui oppose, d'un côté, le maintien du système socio-technique de l'organisation, de l'autre, l'orientation vers la compétition et l'adaptation, les salariés algériens se positionnent du côté de l'orientation interne. Ce type de configuration dessine une culture organisationnelle qui, selon la classification de Quinn, peut être de type « hiérarchique » pour certains aspects et « rationnel » pour d'autres. Hiérarchique avec la vision stratégique tournée vers la stabilité, l'évitement de l'incertitude, l'application des règles et des procédures. Où les valeurs de base sont l'ordre et l'efficacité interne, les facteurs de motivations la sécurité, l'appartenance à un groupe, les procédures. Rationnel dans la mesure où le leader souhaité ne doit pas seulement être un gestionnaire directif mais un « expert » qui détermine les objectifs dans une démarche soit prescriptive soit participative (Vanderlinden, 2009).

Dans l'étude de MERCURE *et al*, les valeurs communes qui président aux comportements des salariés kabyles ne sont guère différentes de celles qui viennent d'être rappelées, même si des traits plus spécifiques apparaissent. D'abord les salariés kabyles présentent le taux d'homogénéité culturelle le plus élevé observé dans les huit subcultures algériennes (Mercure et al, (1997), p 29)¹. Ensuite les salariés de Kabylie, interrogées sur les attributs de compétences du dirigeant souhaitent d'avantage qu'il les défende et protège leur intérêt plutôt qu'il fasse preuve de qualité d'écoute de reconnaissances des compétences. Enfin, leur modèle de leadership est plutôt de nature participative-performant axée sur un rendement élevé dans un cadre participatif que prescriptif, orientée vers le respect des normes et la formalisation des rôles.

Pour notre part, nous avons conduit une enquête sous forme de questionnaire avec des entretiens directifs (en face à face), en 2009 auprès de 1456 salariés, répartis dans vingt entreprises certifiées de la wilaya de Béjaïa, au cœur de la petite Kabylie. L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la Wilaya de Béjaïa. Notre échantillon comporte 20 entreprises dont 7 publiques et 13 privées de différents effectifs et secteur d'activité (13 entreprises industrielles, 4 entreprises commerciales et 3 entreprises de prestation de service).

Les principaux résultats de notre enquête sont les suivants. Quand on examine la forme d'orientation aux valeurs on constate que les salariés kabyles ont un rapport de type passif à l'égard de leur environnement. Ils apparaissent davantage soumis qu'actifs dans la transformation de leur environnement culturel, politique, économique, social et technologique. Ils expriment un fort attachement aux valeurs du passé. Leur corps de valeurs traditionnelles

¹ Ce taux compare l'origine culturelle du père au lieu de résidence du salarié. Ce mode d'analyse a été mis au point par un groupe d'experts algériens. Cette démarche semble correspondre à une réalité profonde dans la société algérienne dont les subcultures d'origine constituent un point d'ancrage réel et continu en dépit du fait que les acteurs sociaux peuvent être mobiles géographiquement (Mercure et al. (1997), p. 26).

est moins tourné vers l'innovation, la prise de risque ou la projection dans l'avenir mais davantage vers les acquis du passé et l'évitement de l'incertitude. Ils développent une faible tendance à la flexibilité, un attachement fort à l'esprit de famille, à la communauté de travail et à la démarche collective. La loyauté, la fierté, la concertation et la solidarité sont des dimensions affectives qu'ils partagent largement.

La distance hiérarchique souhaitée par les salariés kabyles est bien de niveau intermédiaire avec une préférence pour un style participatif. Le dirigeant doit être un expert qui protège les salariés contre l'incertitude de l'avenir. Il joue un rôle de formalisation des rôles en appliquant une distance hiérarchique assez élevée mais qui ne doit pas être excessive. Ce style de management souhaité se heurte cependant au style de gestion observé. Celui-ci est largement de type autoritaire et non participatif. Ce décalage est particulièrement mal ressenti par les salariés kabyles, qui sont « amazigh », c'est-à-dire des « hommes libres », dans une wilaya, la Kabylie, réputée frondeuse et rétive à toute forme d'autorité émanant d'un pouvoir central¹.

Nous avons tenté de montrer qu'il existe des lignes de force qui caractérisent les attitudes et comportements en milieu de travail des salariés algériens, notamment ceux de la Kabylie. Nous examinons à présent, de façon plus monographique, le cas de deux entreprises emblématiques en matière de SMQ dans la wilaya de Bejaïa. Nous confrontons leur mode de gestion à la réalité socioculturelle de leurs salariés pour en déduire des facteurs de succès ou d'échec dans l'instauration d'un SMQ dans ces deux entreprises.

2. Etude de cas: Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB) et de Tchén Lait Candia

La culture organisationnelle s'enracine dans une organisation concrète qui, elle-même, entretient avec son environnement une relation étroite. Notre démarche d'étude est une approche contextuelle qui recherche une cohérence entre les différents composants d'un même système.

Pour tenter d'appréhender cette cohérence dans le cadre de l'instauration d'un SMQ, nous avons étudié le cas de deux entreprises encastrées dans la société kabyle (2.1.) et conduit dans chacune d'elle une démarche méthodologique d'enquête (2.2.).

2.1. Présentation de l'EPB et de TLC

Notre choix d'étude s'est porté sur deux entreprises, l'une publique, l'EPB, l'autre privée, TLC. Notre critère de choix repose essentiellement sur le fait que ces deux entreprises sont leaders dans le domaine de la certification qualité en Kabylie mais aussi en Algérie. L'EPB est l'une des rares entreprises portuaires d'Afrique du Nord et de l'Ouest à être triplement certifiée : ISO 9002 obtenue en 2000, ISO 14001 en 2007, ISO 18001 en 2008. Ces trois certifications ont été reconduites à ce jour. TLC est l'entreprise laitière de référence en

¹ A titre d'illustration, aux dernières élections présidentielles de 2009, alors que le taux de participation au niveau national était de 74,54 %, celui de la wilaya de Bejaïa était de 29 %, taux de participation le plus faible du pays. Cette attitude peut traduire une méfiance à l'égard d'une autorité centrale suspecte de ne pas reconnaître, dans une volonté « d'unification » du peuple algérien, la spécificité des valeurs traditionnelles kabyles.

Algérie (75% des parts de marché). Elle est la première des trois entreprises laitières de renommée nationale, avec Soumam et Danone Djurdjura, à avoir engagé une démarche qualité. Elle a obtenu sa certification ISO 9001 en 2006 et a obtenu un renouvellement de sa certification récemment¹.

L'EPB emploie 1000 salariés et TLC 400 salariés dont 90% sont d'origine kabyle. Ces salariés partagent *a priori* le même système de représentations et de valeurs même s'ils évoluent dans des établissements dissemblables en termes de statut, public *versus* privé, de nationalité de leurs dirigeants, algérienne *versus* franco-algérienne, d'activités économiques, prestataire de services portuaires *versus* production d'un bien de grande consommation. Cette homogénéité culturelle des salariés évoluant dans des établissements aux structures et aux cultures organisationnelles différentes nous a semblée intéressante pour étudier l'impact de la dimension culturelle sur l'instauration d'un SMQ.

L'entreprise portuaire de Bejaïa a été créée en août 1982 à la suite de la restructuration du système portuaire algérien. C'est une entreprise publique économique autonome, dont le capital social est détenu par une société de gestion des participations de l'Etat, la Sogeports. En tonnage, c'est la 3ème entreprise portuaire algérienne pour le trafic d'hydrocarbure et la seconde pour le trafic marchandises générales.

Tchin-Lait Candia est une entreprise qui produit et commercialise du lait longue conservation UHT (ultra haute température) sous le label Candia. C'est une entreprise privée de droit algérien. Elle est liée à l'entreprise Candia par un contrat de franchise signé en 1999 pour une période de 10 ans renouvelable. Candia appartient au groupe coopératif Sodiaal premier groupe coopératif laitier français en termes de collecte de lait (plus de 2 milliards de litres en 2008).

2.2. Méthode d'enquête

Dans le cadre de notre étude, nous avons eu recours à un sondage d'opinion auprès des travailleurs de l'EPB et de TCL. Cela nous a permis d'établir les influences et dépendances des différentes variables constituant le SMQ. De surcroît, nous avons organisé différents entretiens (semi- directifs) avec les responsables de ces deux entreprises. Nous avons également, à travers le sondage des clients, apprécié la qualité des produits et des prestations de service de l'EPB et de TCL.

En plus du sondage des clients et des travailleurs, nous avons utilisé l'analyse structurelle à travers des réunions de brainstorming avec le personnel des deux entreprises pour apprécier les influences et les dépendances des variables essentiels du SMQ. Les résultats des deux sondages (travailleurs et clients), vont nous permettre d'interpréter les impacts des variables d'entrées sur les variables de résultat du SMQ.

Pour apprécier la qualité produite, nous avons mené une enquête de satisfaction des clients. L'enquête des clients de TCL et de l'EPB consiste à distribuer respectivement 40 questionnaires et 30 questionnaires. L'échantillon est constitué des consommateurs de TCL

¹ Danone Djurdjura n'a pas encore entamé une démarche de certification tandis que Soumam a obtenu sa certification qualité en 2008.

consommant quotidiennement ses différentes gammes de produit. Pour l'EPB, puisqu'il s'agit d'une entreprise de prestation de service portuaire, l'échantillon est constitué des importateurs, des transitaires et des consignataires. Le questionnaire est élaboré suivant un ensemble de critères pour vérifier la perception de la qualité des produits et des prestations de services par les clients.

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous nous sommes appuyés sur une liste de travailleurs par catégorie socioprofessionnelle¹. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons interrogé 100 (EPB) et 50 (TCL) travailleurs sur une population mère de 726 (EPB) et 320 (TCL) entre agents de maîtrise et agents d'exécution sans tenir compte des cadres qui, eux, subiront un entretien sur certains thèmes.

La totalité des travailleurs sondés a répondu à l'intégralité du questionnaire. Le face à face a été utilisé afin que les réponses des enquêtés ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques et aussi pour une meilleure compréhension des questions et la précision des réponses.

Dans ce papier, nous ne détaillons pas notre méthodologie de traitement des données. Nous renvoyons pour cela à notre article paru dans la revue *Management & Avenir* n°37, 2010. Les résultats de la technique de recueil de données indiquent que dans le cas de l'EPB comme dans celui de TCL, la satisfaction des parties prenantes, l'efficacité et l'efficacité managériale constituent les principaux résultats attendus de la mise en œuvre d'un SMQ. Quant aux principales variables « motrices » qui jouent dans la mise en œuvre d'un SMQ il s'agit du style de leadership, de la culture et de l'histoire de l'entreprise.

3. Interprétation des résultats

Trois variables « motrices » ont émergé à la suite de notre traitement de données. Nous reprenons chacune de ces variables en les examinant dans le cas des deux entreprises objets d'étude. Nous examinons ensuite les variables de résultat à travers une étude de la satisfaction des clients.

3.1. Le style de leadership

Le style de leadership désigne l'aptitude des dirigeants à influencer les salariés de façon à réaliser les objectifs communs à la firme.

Les résultats de notre sondage montrent qu'au sein de l'EPB, le style de leadership appliqué par la hiérarchie est perçu comme autoritaire (par 69% des salariés sondés). Le processus de prise de décision est centralisé et éloigné du terrain (70%). Les objectifs qualité sont imposés de façon formelle, sans consultation ni concertation (70%).

¹ Alors que la liste comportant les autres caractéristiques telles que le sexe (masculin, féminin) et répartition par âge n'est pas accessible puisque le chef service personnel a jugé que la liste est confidentielle.

La forme de pouvoir repose sur la coercition (73%) et moins sur la compétence ou l'expertise (15%). Les modes de promotion s'appuient davantage sur la camaraderie et le copinage (86%) que sur la compétence (3%). La gestion des compétences et des connaissances est faibles (80%), le partage de connaissances peu développé (72%). Les salariés estiment (à 84%) que chacun n'est pas au poste qu'il mérite.

Ce style de commandement influence négativement (pour 85% des sondés) l'appropriation des objectifs qualité par le personnel d'exécution. Celui-ci se sent faiblement motivé par la réalisation de ces objectifs (65%). D'autant qu'ils estiment (72%) qu'il n'y a pas de réelle participation à la mise en place et au développement du SMQ et que les salaires sont démotivants pour la production de qualité (79%).

Au sein de TLC, nous observons une situation à front renversé par rapport à l'EPB.

Le style de leadership appliqué est ressenti comme démocratique et participatif (73,5%). La prise de décision est décentralisée (80%). Le processus de fixation des objectifs qualité repose sur une discussion réelle et volontaire (74%).

Le leadership s'appuie sur l'expertise (70%). Les nominations valorisent la compétence (73%) et l'ancienneté (14%). La gestion des compétences et des connaissances est une donnée forte (92%) et le partage de connaissances est reconnu comme un atout (74%). Les salariés reconnaissent (92%) que chacun est au poste qu'il mérite.

Ce style de commandement influence positivement (pour 92% des sondés) les comportements des salariés en faveur des objectifs qualité. Le personnel est à la fois motivé et impliqué par la réalisation de ces objectifs (80%). Il ressent (72%) une réelle participation à l'instauration du SMQ et pense (65%) que les salaires sont motivants pour la production de la qualité.

Au regard des traits culturels des salariés kabyles, soulignés précédemment, le style de leadership appliqué à l'EPB ne semble pas correspondre aux attentes des salariés. Un premier hiatus culturel s'y dessine, avec, d'un côté, des salariés qui souhaiteraient un leadership fondé sur la compétence et un style de management de nature participative, de l'autre, un pouvoir managérial qui s'appuie sur la coercition et adopte un style autoritaire. Ce style de leadership apparaît comme un frein pour l'appropriation des objectifs qualité de la part des salariés. A TLC, en revanche, le style de leadership souhaité et celui appliqué semblent davantage en phase avec les attentes des salariés, le leadership est légitimé par la compétence et le style de direction est participatif. Ce type de gestion des équipes est en mesure de faciliter l'adoption des objectifs qualité par le personnel.

3.2. La culture d'entreprise

Dans le prolongement de la définition de la culture organisationnelle proposée par Schein (1990)¹, la culture d'entreprise peut se définir comme « un système de représentation et de

¹ « La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides et donc les enseigner à tout nouveaux membres en les présentant comme

valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise » Dupriez (2005, p.36). Les valeurs partagées par les salariés des deux entreprises sont les mêmes que celles mises en évidence dans la première partie de ce travail. Elles s'articulent autour des notions de fidélité à la famille et à la communauté, de loyauté, de fierté, de solidarité, de respect et de considération de l'individu.

Dans le cas de l'EPB, 60% des salariés estiment que les managers ne tiennent pas suffisamment compte des valeurs que partagent les salariés, contre 8% chez TLC. 55% des salariés de l'EPB (12 % chez TLC) considèrent qu'il existe un décalage entre les valeurs portées par le management et celles véhiculées par le personnel. Pour les salariés de l'EPB (69%) il existe un déphasage entre les valeurs déclarées par les managers et celles qu'ils mettent en pratique concrètement dans l'entreprise. Ils sont 15% seulement à le penser à TLC. 55% des salariés de l'EPB (15% à TLC) pensent qu'il y a absence de concordance entre les objectifs qualité assignés et les moyens humains et matériels mobilisés. Dans ces conditions, les « EPB » se sentent peu motivés (65%) pour atteindre les objectifs qualité alors que les « TLC » reconnaissent à 80% être motivés à l'égard de ces objectifs. Les premiers considèrent (61%) que la certification ISO de l'entreprise est avant tout un acte de publicité alors que les seconds reconnaissent (95%) qu'elle est importante pour l'amélioration de la qualité des produits de la société.

Au sein de l'EPB, un second hiatus culturel apparaît, qui renforce le premier. Le système de management qualité a davantage été imposé que concerté. Il semble heurter la sensibilité culturelle des salariés en ne prenant pas suffisamment en compte les valeurs qu'ils partagent dans leur communauté de travail. Un manque de cohérence se dégage entre la démarche qualité des managers et les attentes des salariés, entre les valeurs managériales proclamées et celles appliquées, entre le discours et les faits, entre les objectifs et les moyens mobilisés. Ce manque de cohérence ne favorise par l'implication des salariés dans la production de qualité.

A TLC la démarche qualité est davantage participative et semble plus attentive aux valeurs partagées par le personnel. Une plus grande cohésion se dessine entre la stratégie voulue par les managers, l'organisation mise en place à cette fin et la mobilisation des salariés autour des objectifs qualité.

3.3. L'histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise désigne la succession d'évènements qui la traversent, tels que les périodes de succès ou les moments difficiles. C'est une composante de la culture de l'entreprise appelée à produire sur l'organisation un double effet : identitaire et intégrateur.

L'histoire de l'EPB a longtemps été façonnée par des PDG autoritaires cooptés par la tutelle à l'instar de l'ancien PDG ayant une forte personnalité. Elle a été marquée par une succession de réformes d'application difficile. L'histoire de TLC est moins mouvementée. La famille fondatrice de la société (limonadiers de père en fils depuis 1954) opère un choix stratégique

la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective». Dans ce cadre, comme le précise Pesqueux (2004, p. 61), la culture organisationnelle apparaît spécifique et traduit les normes de comportement acceptées de façon tacite ou formelle par ses membres.

majeur en 1999 en convertissant l'activité traditionnelle de l'entreprise en activité moderne tournée vers le lait.

L'histoire de l'EPB n'apparaît pas comme facteur de renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise (85% des « EPB » le pensent), ni comme un moyen de mobilisation des salariés (75%), de formalisation et de renforcement des valeurs partagées (95%), d'amélioration du climat social de l'entreprise (100%) ou d'affirmation des valeurs de l'entreprise (100%). A TLC en revanche, elle joue un rôle positif en favorisant le sentiment d'appartenance à l'entreprise (100% des « TLC »), la mobilisation des salariés (100%), la formalisation et le renforcement des valeurs partagées (95%), le climat social de l'entreprise (95%), les valeurs de l'entreprise (100%).

A l'EPB un troisième hiatus culturel se dégage. L'histoire de l'entreprise ne joue pas auprès des salariés son rôle identitaire et intégrateur. Si elle exerce une influence nette en ayant une emprise sur le système de management de la qualité, comme nous l'avons souligné dans l'analyse structurelle, il semble que ce soit davantage par freinage que par stimulation. A TLC, l'histoire de l'entreprise apparaît comme un facteur d'identification et d'intégration des salariés à l'entreprise. Elle permet de mieux gérer, semble-t-il, l'équilibre productif entre permanence et changement, histoire et modernité, acquis du passé et dynamique de progrès.

3.4. Satisfaction clients

Les clients de l'EPB savent (à 90%) que l'EPB est certifiée ISO 9001. Ils choisissent cette entreprise essentiellement pour des raisons de proximité (70%) mais non parce qu'elle est certifiée (100% des sondés le disent). Ils estiment (70%) que cela n'a pas changé les prestations proposées par l'EPB et que cette certification est avant tout (70%) une opération de publicité. Ils jugent (70%) les prestations de l'EPB équivalentes mais non supérieures aux autres entreprises portuaires algériennes qui ne sont pas certifiées. Ils estiment (70%) que l'EPB ne se préoccupe pas vraiment de la qualité de ses services et souhaitent (90 %) une restructuration de l'entreprise permettant de briser le monopole et d'introduire de la concurrence.

L'impression générale d'une absence de changement dans la qualité des prestations, malgré la certification qualité, peut s'expliquer par un manque de moyens mis à la disposition des clients et par des prix jugés trop élevés. Les clients estiment (à 70%) qu'il n'y a pas de moyens matériels et humains adéquats, comme par exemple des conducteurs d'engins de manutention. Les délais d'attentes au port sont jugés trop élevés (70%) et la durée moyenne en rade trop longue (60%). Les clients déclarent (à 100%) que le prix des prestations de service n'est pas justifié par la qualité des prestations de service, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un bon rapport qualité/prix.

Les clients de TLC connaissent (82%) la démarche de certification de l'entreprise. Ils ont fait le choix de cette entreprise en raison de la qualité de ses services et de ses produits (85%). Ils considèrent (75%) que depuis l'obtention de la certification les prestations de TLC sont en forte progression et reconnaissent (88%) que la certification de TLC est une assurance de qualité pour ses produits. Ils jugent (95%) que les produits de TLC sont meilleurs que leurs concurrents même s'ils estiment (58%) que les prix plus élevés de TLC ne sont pas justifiés

par la qualité des produits. Cette situation pourrait s'expliquer par une absence de concurrents directs sur le même segment du lait.

La bonne impression qu'offre TLC en matière de qualité tient sans doute aussi au sentiment exprimé par les clients (95%) que l'entreprise est soucieuse de leur satisfaction. Ils apprécient de façon unanime, l'écoute et l'assistance, le professionnalisme et les moyens humains et matériels mobilisés à leur service.

La satisfaction des clients peut être un indicateur de la cohérence qui prévaut au sein d'une organisation ayant fait le choix d'un SMQ. Cohérence entre le style de management souhaité et celui appliqué, entre les choix stratégiques des managers et les attentes des salariés, entre les forces du passé et celles du futur. A l'EPB, les hiatus culturels soulignés, à l'origine d'une faible implication des salariés dans la production de qualité, sont de nature à expliquer les résultats somme toute décevants de la perception de l'amélioration de la qualité chez les clients de l'entreprise. En dépit de la certification, cette faible satisfaction peut être perçue comme un revers dans l'instauration d'un SMQ chez EPB. A TLC, en revanche, une plus grande cohérence se dégage entre les composantes actives du système entreprise, qu'il s'agisse du SMQ, de la gestion des équipes ou des attentes des salariés. Cette cohérence facilite la production de qualité chez les salariés et peut expliquer les performances obtenues en termes de satisfaction clients.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons tenté de repérer les traits culturels des salariés algériens, plus précisément kabyles, susceptibles d'influencer les comportements au travail et d'influencer la performance des organisations. A partir d'une enquête appliquée à deux PME algériennes, nous avons dégagé trois variables déterminantes dans l'instauration d'un SMQ : le style de leadership, la culture d'entreprise et l'histoire de l'entreprise. Nous avons examiné ces variables à travers les résultats d'un sondage en montrant, au regard des traits culturels kabyles, dans quelle mesure ces variables pouvaient être un frein ou un stimulant dans l'appropriation des objectifs qualité par les salariés. Nous avons étudié les résultats du SMQ de ces deux entreprises à travers la satisfaction clients. Nous avons noté que ces résultats révélaient l'absence (EPB) ou la présence (TLC) d'une cohérence effective entre la stratégie qualité, la structure organisationnelle et les valeurs socioculturelles des salariés de l'entreprise.

D'autres études de cas seront nécessaires pour compléter notre travail. Il s'agira de resituer toute la dimension culturelle dans le fonctionnement des firmes, algériennes notamment, et, au-delà, de proposer une approche renouvelée et élargie des facteurs de réussite ou d'échecs des choix stratégiques initiés par les managers en matière de qualité.

Bibliographie

Bourdieu P. (1980), *Sociologie de l'Algérie*, Paris, PUF.
Denisson & Spreiter (1991), « Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach », *Research in Organizational Change and Development*, volume 5, pp. 1-21.

- D'Iribarne Philippe (1998), *Culture et mondialisation*, Seuil.
- Dupriez Pierre et Pierre Philippe (2010), « Apprendre en contexte multiculturel ? », *Revue Economique et Sociale*, n°1, mars, Lausanne.
- Dupriez Pierre et Simons Solange (2002), *La résistance culturelle, Fondement, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck.
- Dupriez Pierre (2005), (sous la direction de), *Entreprises roumaines en transition. Études de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan.
- Godet M. (2007), *Manuel de prospective stratégique*, Paris, Dunod.
- Hofstede G. et Bollinger D. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation.
- Hofstede G. (1991), *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, London, Mc Graw-HILL.
- Kluckhohn & Strodtbeck (1961), *Variations in Value Organisation*, New York, Row Peterson and Company.
- Mercure D. et al. (1997), *Culture et Gestion en Algérie*, Paris, L'Harmattan.
- Pesqueux Y. (2004), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Edition l'Harmattan.
- Quinn R. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Vanderlinden B. (2009), (sous la direction de), *Cultures, management et performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Editura Bibliotheca, Târgoviste.
- Vanderlinden B. (2009), *Critères et outils pour lire la culture organisationnelle*. Thèse de doctorat, Université « Al. I. Cuza », Iasi, Roumanie.

Le dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise : une étude comparative¹

Jean-Claude USUNIER

Université de Lausanne, Suisse

Olivier FURRER

Radboud University, Nimègue, Nijmegen School of Management, Pays-Bas

Amandine FURRER-PERRINJAQUET

Chercheuse indépendante, Pays-Bas

jean-claude.usunier@unil.ch

Résumé

Nous étudions de manière comparative la compatibilité perçue par les managers entre responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise. Différentes théories aboutissent à des visions alternatives des responsabilités de l'entreprise. Nos hypothèses lient des différences au plan de la culture, des systèmes de gouvernance d'entreprise, et d'enseignement du management à la compatibilité entre les responsabilités de l'entreprise. Une échelle des buts de l'entreprise est développée et son invariance cross-nationale testée. Les analyses, en contrôlant pour le sexe et l'expérience professionnelle, montrent que dans les pays à distance hiérarchique élevée, où la gouvernance d'entreprise est peu stricte, et où l'enseignement du management adopte un modèle intégré, la responsabilité sociale est perçue comme relativement incompatible avec la responsabilité économique, alors que dans les pays à distance hiérarchique faible, où la gouvernance d'entreprise est stricte, et où l'enseignement du management adopte un modèle fonctionnel, responsabilité sociale et responsabilité économique sont perçues comme plus compatibles.

Mots-clés

responsabilité sociale, management comparatif, gouvernance d'entreprise, recherche cross-culturelle.

Abstract

We analyze, by means of a comparative approach, the compatibility perceived by the managers between economic responsibility and corporate social responsibility. Different theories lead to alternative visions of corporate responsibilities. Our hypotheses link the gaps related to the organizational culture, corporate governance systems and management education on the compatibility between corporate responsibilities. A scale of enterprise goals is developed and its cross-national invariance tested. The analyses, taking into account gender and professional experience, reveal that in countries with high power distance, where the corporate governance is less strict and the management education adopt an integrated model, the social responsibility is perceived as being relatively incompatible with the economic responsibility, while in countries with low power distance, where the corporate governance is strict and the management education adopt a functional model, social responsibility and economic responsibility are perceived as being more compatibles.

¹ Cette contribution est une adaptation en français d'un article en anglais des mêmes auteurs dans le *International Journal of Cross-Cultural Management*, avec l'aimable autorisation de la revue.

Key words

social responsibility, comparative management, corporate governance, cross-cultural research.

Classification JEL

M14, G34

Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se rapporte aux attentes de la société concernant la conduite sociale et environnementale des entreprises et se distingue de la responsabilité économique des entreprises qui renvoie à la poursuite du profit. Des objectifs centrés sur le profit et l'accent mis sur la responsabilité sociale de l'entreprise sont souvent présentés dans la presse économique comme des buts compatibles, surtout à long terme dans une perspective de développement durable. Dans la conception instrumentale de la responsabilité, se comporter de manière socialement responsable apparaît nécessaire pour accroître la valeur pour l'actionnaire, rendant ainsi responsabilité sociale et responsabilité économique apparemment compatibles (Waddock et Graves, 1997). Dans cette perspective, sacrifier un peu de profit pour financer des dépenses de responsabilité sociale fait sens puisqu'une bonne image de l'entreprise va entraîner la croissance du chiffre d'affaires (Jones, 1995; McWilliams et Siegel, 2001; Wright et Ferris, 1997). Cependant, il est moins clair que responsabilité économique et responsabilité sociale soient complètement compatibles à court terme, lorsque la taille du gâteau est fixe et que les différents buts sont en rivalité pour des ressources limitées. Ainsi, dans la perspective de parties prenantes en rivalité pour l'appropriation de la valeur ajoutée, la responsabilité sociale peut être perçue par les managers comme entrant en conflit avec la responsabilité économique de la firme, ce qui a conduit Friedman (1970) à écrire que la responsabilité sociale de l'entreprise est de faire des bénéfices. Dans cette vision, performance économique et responsabilité sociale sont perçues comme largement incompatibles. Cette contribution examine si la responsabilité économique et la responsabilité sociale sont considérées par les managers de différents pays comme compatibles ou incompatibles.

Même si les résultats d'une méta-analyse montrent une relation faiblement positive (Orlitzky *et al.*, 2003), les résultats empiriques contradictoires sur le lien entre responsabilité sociale et performance économique (Griffin et Mahon, 1997; McWilliams et Siegel, 2001) ont semé le doute sur leur compatibilité. Ces doutes ont été alimentés par le débat théorique entre partisans et détracteurs de l'hypothèse de compatibilité. Parce que la responsabilité de l'entreprise est socialement construite par nature (Basu et Palazzo, 2008) et que les théories en sciences sociales peuvent s'avérer auto-réalisatrices (Ferraro *et al.*, 2007; Ghoshal, 2005), il est important de comprendre comment les managers perçoivent cette compatibilité et quels facteurs influencent leurs perceptions.

Cette recherche propose une analyse cross-nationale de la perception de compatibilité entre performance économique et responsabilité sociale. Nous posons quatre questions: (1) Les futurs managers considèrent-ils qu'il existe un dilemme entre buts économiques et responsabilité sociale ou les perçoivent-ils comme compatibles ? (2) Existe-t-il des différences de perceptions de compatibilité entre pays ? (3) Si ces différences existent, peuvent-elles

s'expliquer par des variables culturelles, institutionnelles, et liées à la formation ? (4) Ces différences sont-elles modérées par le sexe et l'expérience professionnelle ?

Nous présentons d'abord les théories concurrentes qui conduisent à des vues alternatives de la compatibilité des responsabilités de l'entreprise. En nous fondant sur les dimensions culturelles de Hofstede (2001) et des différences institutionnelles, nous proposons trois hypothèses sur les différences entre pays de perception de compatibilité entre performance économique et responsabilité sociale. La seconde partie est empirique et présente la collecte des données et le développement d'une échelle psychométrique dont l'invariance cross-nationale est établie. La troisième partie présente l'analyse des données et les différences entre pays concernant l'accent mis sur la performance économique et/ou la responsabilité sociale. La corrélation entre buts de performance économique et buts de responsabilité sociale pour chaque pays sert d'indicateur du degré de compatibilité des responsabilités économique et sociale. La dernière partie discute les résultats de cette recherche, souligne les implications, et présente les limites.

1. Revue de la Littérature et hypothèses

1.1. Responsabilité d'entreprise (corporate responsibility)

L'entreprise répond à des attentes de la société concernant sa conduite sociale (éthique, légale, discrétionnaire) et économique (Carroll, 1979). McWilliams et Siegel (2001) définissent la responsabilité sociale de l'entreprise comme l'ensemble des actions visant le bien social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est demandé par la loi.

Carroll (1979, 2001) a identifié quatre formes de RSE : économique, légale, éthique, et discrétionnaire (ou philanthropique). La responsabilité économique vise la performance financière et la production de biens et services. La responsabilité légale consiste à se conformer aux lois et règlements. La responsabilité éthique vise le respect de normes morales et de codes of conduite au plan sociétal, et la responsabilité discrétionnaire se réfère à un engagement volontaire dans le soutien à des causes d'intérêt général.

Les différentes responsabilités ne sont pas perçues par les managers comme revêtant la même importance. Carroll (1979: 499) suggère une pondération 4-3-2-1, plaçant en tête la responsabilité économique, puis légale, éthique, et en dernier philanthropique. Sur la base d'une mesure à choix forcé, Aupperle *et al.* (1985) évaluent l'importance relative des quatre formes de responsabilité sur un échantillon de chefs d'entreprise américains et confirment l'ordre de Carroll (1979). Lorsque les responsabilités discrétionnaire, éthique et légale sont regroupées face à la dimension économique seule, ces responsabilités non économiques ont un poids beaucoup plus important que la responsabilité économique elle-même. Pinkston et Carroll (1994) ont par la suite répliqué l'étude d'Aupperle *et al.* (1985) avec un échantillon de managers venant de filiales américaines de firmes multinationales dont le siège était situé en France, en Allemagne, au Japon, en Suède, en Suisse, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Ils ont obtenu un ordre identique des quatre formes de responsabilité pour tous les pays. Cependant, parce que ces études forcent le choix, elles mesurent l'importance relative des formes de responsabilité de l'entreprise en supposant qu'un compromis entre elles s'impose.

1.2. La recherche d'un équilibre entre les formes de la responsabilité

Les économistes néo-classiques (Friedman, 1970) partent de l'idée que les managers ne sont dirigés que par leur intérêt propre et la seule responsabilité de l'entreprise serait de faire des profits. Carroll (1979, 2001) soutient au contraire l'existence des quatre formes de RSE. Lorsque les intérêts de plusieurs parties prenantes sont considérés, les managers peuvent être contraints de chercher un équilibre entre des fins plurielles plutôt que de maximiser la valeur pour l'actionnaire (Freeman, 1984). La *Stakeholder Theory* (théorie des parties prenantes) propose que les buts de managers se négocient avec des parties prenantes, internes et externes, dont les demandes entrent potentiellement en conflit (Freeman, 1984). Leurs choix reflètent un compromis entre une palette de considérations dont la valeur actionnariale peut n'être qu'une facette (McWilliams et Siegel, 2001). Ce compromis peut conduire les managers à percevoir les pressions exercées par les diverses parties prenantes comme autant de contraintes sur la performance financière de la firme, donc comme un dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale.

Un autre courant de recherche, fondé sur une logique de rationalité instrumentale, soutient qu'aucun compromis n'est nécessaire entre buts économiques et buts sociaux (Collins, 1994; Jones, 1995). Cette conception stipule, comme les néo-classiques, que la fin ultime de la firme et de ses dirigeants est la performance économique et la valeur pour l'actionnaire. Cependant elle situe la responsabilité sociale comme un moyen de réaliser la performance économique (McWilliams et Siegel, 2001). Se fondant sur une analyse coûts-bénéfices, McWilliams *et al.* (2006) soulignent qu'il existe un niveau optimal de dépense pour la responsabilité sociale, lequel maximise la valeur pour l'actionnaire. Wright et Ferris (1997) relèvent que les dirigeants peuvent prendre des décisions qui sont perçues comme socialement responsables (p.ex. se dégager d'Afrique du Sud à l'époque de l'Apartheid), mais que ces décisions peuvent en fait être simplement destinées à servir leur réputation. Si l'on suit la logique de la rationalité instrumentale, performance économique et responsabilité sociale sont compatibles.

Pour résumer, certains courants de recherche présupposent l'existence d'un dilemme - et donc d'un nécessaire compromis - entre performance économique et responsabilité sociale, alors que d'autres affirment qu'elles sont compatibles. Dans une perspective institutionnaliste (North, 1990; Scott, 1995; Williamson, 2000), nous faisons l'hypothèse que les perceptions de compatibilité (ou incompatibilité) sont partiellement déterminées par l'environnement institutionnel (Christie *et al.*, 2003; Schlegelmilch et Robertson, 1995; Vogel, 1992).

1.3. Différences Cross-Nationales

Les différences cross-nationales de structure de responsabilités d'entreprise peuvent être attribuées à l'influence des institutions (Aguilera *et al.*, 2007; Pinkston et Carroll, 1994; Schlegelmilch et Robertson, 1995). Pour North (1990: 3), les institutions jouent le rôle de contraintes et de garde-fous dans la régulation des activités économiques en fournissant des *règles du jeu*. Les institutions interagissent à la fois avec les personnes et les organisations (North, 1990; Scott, 1995), et influencent la prise de décision individuelle en signalant les normes, comportements, et choix acceptables (Peng et Heath, 1996). En fixant des limites aux comportements et choix des individus et des organisations, les institutions procurent une structure stable aux échanges économiques, réduisant ainsi l'incertitude (North, 1990).

Le cadre institutionnel comprend à la fois des contraintes formelles et informelles par rapport aux comportements individuels et organisationnels (North, 1990). Les contraintes formelles comprennent le système de règles, de contrats, et d'engagements aux plans politique, judiciaire et économique, alors que les contraintes informelles incluent les codes de conduite, les normes de comportement et conventions enracinées dans le terreau culturel et idéologique. Les institutions informelles apparaissent comme une cristallisation de la culture qui sert de substrat aux arrangements institutionnels (Hofstede *et al.*, 2002). Trois éléments ont une influence sur les vues des managers en termes de responsabilités de l'entreprise : la culture nationale et les valeurs qu'elle véhicule, le système de gouvernance d'entreprise, et le système d'enseignement du management.

Il existe un consensus croissant dans la littérature comparant les systèmes institutionnels sur le fait que chaque nation a une logique institutionnelle cohérente. Cependant, Aguilera et Jackson (2003) notent que cette littérature tend à considérer le comportement des acteurs au sein de chaque nation comme constant. Ce faisant, elle risque de présenter une vision sur-socialisée qui impliquerait que tous les acteurs se conforment parfaitement aux normes, valeurs, et règles de leur société. Suivant la position d'Aguilera et Jackson (2003), nous adoptons une variante de la théorie institutionnelle qui met l'accent sur l'interaction entre acteurs individuels et institutionnels (Williamson, 2000). Cette nouvelle perspective institutionnelle est similaire à la théorie de l'*embeddedness* (Granovetter, 1985), en ce qu'elle présuppose des interactions permanentes entre les institutions d'un pays et les acteurs qui influencent les comportements individuels. Cette littérature montre qu'il existe au sein d'un pays des variations de perceptions, d'attitudes, et de comportements individuels à propos du dilemme entre performance économique et responsabilité sociale, mais que cette variance est moindre que celle existant entre pays (Lubatkin *et al.*, 2007).

Des aspects des cultures nationales peuvent influencer les perspectives des managers en termes de responsabilités économique et sociale des entreprises (voir Williams et Aguilera (2008) pour une revue récente). Dans son travail fondateur sur les différences culturelles, Hofstede (2001) décrit deux dimensions, l'individualisme-collectivisme et la distance hiérarchique (*power distance*), qui sont susceptibles de peser sur les responsabilités d'entreprise perçues par les managers. Les dimensions de Hofstede sont les plus couramment employées par les chercheurs en management international (Sivakumar et Nakata, 2001 ; Søndergaard, 1994), y compris dans les études les plus récentes (Taras, Steel, et Kirkman, à paraître).

La distance hiérarchique (DH) s'avère très pertinente pour comprendre les différences entre managers concernant les responsabilités d'entreprise. La DH est définie comme "le degré auquel les membres les moins puissants des organisations et des institutions acceptent et attendent que le pouvoir soit distribué de manière inégale" (Hofstede, 2001, p. ix). Dans les cultures à forte DH, il est considéré comme normal et légitime que les plus faibles dans la société soient dépendants des membres les plus puissants. En conséquence, les privilèges et les symboles de statut de ceux qui se situent dans les positions élevées sont non seulement attendus mais aussi acceptés. Dans ces cultures, les personnes les plus puissantes attendent également que leur pouvoir soit reconnu et respecté. À l'inverse, dans les cultures à faible DH, les inégalités sont minimisées, l'indépendance par rapport aux puissants est valorisée et encouragée, et les symboles de statut et de classe sociale suscitent plutôt la réprobation (Hodgetts et Luthans, 1993). Le concept de DH trouve son origine dans les structures

familiales et parentales et s'avère pénétrer les institutions chargées de socialiser les membres de la culture (l'école, l'église, et les organisations sociales). Dans les cultures à forte DH, les organisations sont centralisées et sont marquées par des écarts parfois considérables en termes d'autorité, de salaire, et de privilèges entre le sommet et le bas de l'échelle sociale. Par contraste, dans les cultures à faible DH, les organisations tendent à la décentralisation et recourent à plus de consultation dans les mécanismes de prise de décision. Les différences de rémunération et d'avantages divers sont réduites autant que possible. Une faible DH implique que des actionnaires institutionnels puissants et de grands actionnaires individuels peuvent se comporter de manière socialement responsable à l'égard d'autres parties prenantes, y compris de petits actionnaires individuels. Dans les pays à forte DH, les actionnaires dominants font usage de leur pouvoir pour influencer les décisions managériales en leur faveur et pousser ainsi à maximiser la valeur transférée aux actionnaires au détriment de parties prenantes souvent plus faibles comme les employés et les clients. En conséquence, nous faisons l'hypothèse que les managers dans des pays à forte DH vont percevoir une incompatibilité entre responsabilités économique et sociale. A l'inverse, dans les pays à faible DH, le pouvoir étant mieux équilibré entre actionnaires et autres parties prenantes, ces dernières ont suffisamment de pouvoir pour s'opposer au *diktat* de maximisation de valeur en faveur des actionnaires. En conséquence, ces managers, se fondant sur une rationalité instrumentale, sont susceptibles de percevoir que la responsabilité sociale est un moyen pour réaliser dans de meilleures conditions leurs objectifs liés à la responsabilité économique. Nous faisons donc l'hypothèse (H1) que plus la DH est forte (faible), plus (moins) les managers d'un pays considéreront responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise comme des buts incompatibles.

L'individualisme se caractérise par l'accent placé de façon prioritaire sur les objectifs individuels par rapport à ceux du groupe (Hofstede, 2001). Plusieurs différences entre individualistes et collectivistes contribuent à former les perceptions des managers concernant les responsabilités de l'entreprise (Waldman *et al.*, 2006). Le Moi individualiste est indépendant et fait sens par référence à son propre répertoire interne de pensées, de sentiments et d'actions, plutôt que par référence aux pensées, sentiments et actions d'autrui (Markus et Kitayama, 1991). Les individualistes sont plus orientés vers le court-terme et se fondent sur une analyse coûts-bénéfices, donc un modèle économique (Hofstede, 2001). Cette analyse coûts-bénéfices peut conduire les managers des cultures individualistes à considérer qu'il est dans leur meilleur intérêt de se comporter de manière socialement responsable dans la mesure où cela peut leur apporter une image positive et des relations fructueuses avec d'autres parties prenantes, les clients par exemple, ce qui va conduire à des profits accrus (McWilliams et Siegel, 2001). Les cultures individualistes sont un terrain propice au développement de perceptions de compatibilité entre responsabilité économique et responsabilité sociale, parce que les buts socialement responsables sont susceptibles d'y être perçus comme instrumentaux par rapport à des buts finaux de nature économique. Dans les cultures collectivistes, le Moi se définit comme étant partie d'un groupe. Faire partie du groupe est un élément important indiquant à la fois identité et capacité de réaliser. Les collectivistes subordonnent leurs objectifs personnels à ceux de la collectivité (Triandis, 1995) et le succès se définit en termes de succès du groupe (Hofstede, 2001). Les collectivistes ont un Moi interdépendant et sont généralement plus attentifs et sensibles aux autres (Markus et Kitayama, 1991) et plus empathiques vis-à-vis d'autrui que les individualistes dont le Moi est indépendant. La nécessité de prendre en compte et de concilier les demandes concurrentes d'un nombre important de parties prenantes peut conduire les managers collectivistes à percevoir le

compromis entre responsabilité économique et responsabilité sociale comme nécessaire. Cependant, l'identité collectiviste étant enracinée dans l'engagement vis-à-vis du groupe d'appartenance, on peut aussi envisager un moindre sentiment d'obligation de satisfaire une large palette de parties prenantes. En outre, les cultures collectivistes ont développé sur longue période des routines robustes et des mécanismes opérationnels pour mieux concilier les demandes concurrentes que les cultures individualistes. En conséquence, il n'existe pas de rationalisation claire quant à la compatibilité entre responsabilité économique et responsabilité sociale pour les nations individualistes par opposition aux pays collectivistes.

Il existe des preuves empiriques contradictoires quant à la différence de compatibilité perçue des buts de l'entreprise entre individualistes et collectivistes. Christie *et al.* (2003) ont montré que la plupart (98%) des managers américains (originaires d'une culture fortement individualiste) exprimaient leur désaccord avec l'affirmation suivant laquelle "être éthique" et "être profitable" ne vont pas ensemble, alors que seulement 71% des Indiens et 38% des Coréens, qui appartiennent à des cultures collectivistes, étaient en accord avec cette affirmation. Christie *et al.* (2003) trouvent par ailleurs que les managers américains, comprenant en profondeur le rôle de l'éthique des affaires, apparaissent comme croyant fortement que "être éthique" et "être profitable" ne sont pas mutuellement exclusifs, ce qui va dans le même sens que les résultats de Vogel (1992). En revanche, Vogel (1992) montre aussi que les managers allemands, moins individualistes que les Américains, sont relativement plus sceptiques quant à la compatibilité entre comportement éthique et recherche du profit. Etant donné ces arguments et ces données empiriques contradictoires, notre attente est que les managers dont les valeurs sont collectivistes seront susceptibles de chercher à trouver un équilibre ou, pour le moins, à prendre en compte les demandes de parties prenantes multiples. De ce fait, nous faisons le pronostic qu'il n'existe pas de différence claire en termes de compatibilité des buts économiques et sociaux de l'entreprise entre pays à culture collectiviste et pays à culture individualiste.

1.4. Systèmes de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise implique "les mécanismes de contrôle administratif et d'incitation qui sont destinés à réduire les conflits entre acteurs organisationnels dus aux différences de incentives" (Lubatkin *et al.*, 2007: 43). La gouvernance vise la structure des droits et responsabilités entre parties engagées dans le fonctionnement de la firme (Aguilera et Jackson, 2003). Deux grandes approches de la gouvernance d'entreprise (SGE) peuvent être contrastées : l'approche anglo-saxonne qui privilégie les actionnaires et autres détenteurs de droits légaux et l'approche continentale européenne qui est fondée sur le contrôle par de grands blocs investisseurs liés à d'autres parties prenantes comme les salariés et les fournisseurs. Selon Shleifer et Vishny (1997), un bon système de gouvernance doit combiner les deux approches et contenir à la fois un contrôle par de grands blocs investisseurs et une protection légale du droit des actionnaires. Aux Etats-Unis, en Allemagne et au Japon, les entreprises sont régies par des combinaisons quelque peu différentes de la protection légale et de la propriété concentrée, mais possèdent au moins certains éléments des deux, ce qui les distinguent d'autres pays dont les systèmes de gouvernance sont plus faibles, parce qu'il leur manque au moins un de ces éléments. En conséquence, un système de gouvernance d'entreprise (SGE) strict vise des parties prenantes multiples et fait le choix de respecter et de tenter de concilier les intérêts de toutes les parties prenantes. La rigueur du SGE et le degré auquel les intérêts des parties prenantes sont considérés et protégés varie d'un pays à l'autre.

Les pays à SGE strict ont des normes comptables et d'audit établies, des systèmes réglementaires efficaces, des droits de propriété reconnus, un cadre légal efficient, et un système judiciaire indépendant qui assurent que les intérêts de toutes les parties prenantes du SGE sont prises en compte par les managers. Dans les pays à SGE moins strict (ou sans SGE), des parties prenantes (par exemple, les actionnaires ou les syndicats) peuvent influencer de manière dominante les buts des managers. Parce qu'un SGE strict cherche à prendre en compte les droits de parties prenantes multiples, impliquant des demandes concurrentes, les managers des pays à SGE strict sont plus susceptibles de percevoir un dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale et donc les buts correspondants comme incompatibles. A l'inverse, lorsque le SGE est peu strict, les managers ont plus de latitude pour poursuivre les buts les plus importants pour eux-mêmes sans prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes. Notre hypothèse (H2) est que dans les pays où le SGE est strict, les managers considéreront la responsabilité économique et la responsabilité sociale comme plutôt incompatibles.

1.5. Style de formation au management

Parmi les institutions informelles identifiées par North (1990), l'enseignement a un effet important sur les croyances et valeurs généralement admises, lesquelles sont imposées, ou intériorisées par les acteurs sociaux (Scott, 1995). Les perspectives des managers sur la responsabilité de l'entreprise sont façonnées par leur parcours de formation et leur adhésion à des modèles cognitifs du contrôle managérial (Aguilera et Jackson, 2003). Ghoshal (2005) suggère que les *Business Schools* propagent des théories à fort sous-bassement idéologique qui, à l'inverse des théories en sciences physiques, tendent à s'avérer auto-réalisatrices (Ferraro *et al.*, 2007). Les théories de l'agence ou des coûts de transaction, qui présupposent que les acteurs se comportent en fonction de leur intérêt propre et de manière opportuniste, induisent des attitudes et des comportements managériaux susceptibles de renforcer parmi les futurs managers une vision étroitement économique de la responsabilité de l'entreprise (Ferraro *et al.*, 2007; Frank *et al.*, 1996). Ghoshal (2005: 77) explique ainsi que "juste ou fausse au départ, la théorie peut s'avérer juste si les managers - qui sont à la fois ses sujets et ses utilisateurs - adaptent leur comportement pour se conformer à la doctrine."

Les *Business Schools* européennes et américaines ont progressivement développé des approches distinctes de l'enseignement du management (Antunes et Thomas, 2007). Les managers américains reçoivent typiquement un enseignement de "management général", avec une fort accent sur la finance (Antunes et Thomas, 2007). La diffusion de la valeur actionnariale comme idéologie managériale au cours de la dernière décennie a fortement renforcé les buts financiers au sein des firmes. Par contraste, les managers allemands ont souvent un doctorat dans un domaine technique comme la chimie ou les sciences de l'ingénieur. L'idéologie managériale allemande a traditionnellement mis l'accent sur la *Technik* et le fait d'atteindre l'excellence technologique (Lawrence, 1980). Les managers allemands adoptent en conséquence une vision plus corporatiste et pluraliste d'une firme au service de ses différentes parties prenantes. Cela les éloigne de la recherche de l'intérêt financier pur et les amène à renforcer l'intégration des fonctions (Aguilera et Jackson, 2003). Dans la vision fonctionnelle du management, l'enseignement séparé de chaque fonction (comptabilité, marketing, finance, ...) légitime l'idée que les fonctions managériales ne sont pas très liées et qu'elles peuvent donc être traitées indépendamment, augmentant par là la perception de compatibilité de buts cross-fonctionnels. A l'inverse, une vision intégrée du management

propose aux étudiants MBA des cours qui intègrent les disciplines fonctionnelles, en présentant plus d'incidents critiques (par exemple le marketing veut des produits adaptés aux besoins de chacun et la production souhaite un produit standard) où la compatibilité des buts est activement mise en question. Ceci peut activer l'idée que les buts de l'entreprise ne sont pas complètement compatibles même dans une entreprise bien gérée.

Globalement, la domination de la vision fonctionnelle issue des MBA américains (Mintzberg, 2004) conduit les managers à percevoir responsabilité économique et responsabilité sociale comme des buts indépendants, mais compatibles. Antunes et Thomas (2007) soutiennent que les *Business Schools* de style américain n'encouragent pas les managers à incorporer une philosophie intégrée du management directement dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise et ne donnent pas de cadre suffisant sur les plans éthique et professionnel. Les *Business Schools* de style européen ont au contraire développé leur identité propre et une approche de l'enseignement du management privilégiant un apprentissage réflexif, intégré et fondé sur l'action (Antunes et Thomas, 2007), qui conduit les managers à percevoir les responsabilités économique et sociale comme des buts certes interdépendants, mais incompatibles. Nous ne considérons pas les approches fonctionnelle ou intégrée de l'enseignement du management comme un attribut des pays mais plutôt des institutions enseignement au sein de ces pays. Notre hypothèse (H3) est que les futurs managers qui apprennent la vision fonctionnelle du management tendent à percevoir responsabilité économique et responsabilité sociale comme compatibles, alors que les futurs managers auxquels est transmise une vision intégrée du management tendent à les percevoir comme incompatibles.

2. Méthodologie et approche empirique

Afin de développer un instrument de mesure des dimensions perçues de la responsabilité de l'entreprise, nous avons suivi la procédure recommandée pour construire une échelle psychométrique (Churchill, 1979). Nous avons d'abord procédé à une analyse factorielle exploratoire sur un sous-échantillon pour mettre en lumière les énoncés (*items*) qui représentent le mieux les dimensions de responsabilité économique et de responsabilité sociale. Une analyse factorielle confirmatoire multi-groupes (Byrne, 2001) a ensuite été menée avec l'échantillon complet pour établir l'invariance cross-nationale de l'instrument de mesure (Steenkamp et Baumgartner, 1998). L'analyse de moyennes latentes (Byrne, 2001) a alors permis de mesurer à quel degré l'importance des deux dimensions de responsabilité de l'entreprise diffère entre pays, ceci en prenant comme pays de référence (*baseline*) les Etats-Unis. Nous avons également estimé le degré de compatibilité perçue entre responsabilités économique et sociale au plan global et pour chaque pays pris individuellement. Après avoir établi la significativité de l'effet pays, nous faisons une analyse de régression pour tester les hypothèses relatives aux facteurs liés aux pays et aux perceptions des futurs managers concernant la compatibilité ou l'incompatibilité de la responsabilité économique et de la responsabilité sociale (CERES).

2.1. Collecte des Données et Description de l'Échantillon

Les données proviennent de l'enquête transnationale sur les buts de l'entrepreneur (*Business Goals survey*) entreprise par Hofstede et ses collègues (Hofstede *et al.*, 2002). Une liste de 15

buts de l'entrepreneur, liés à la responsabilité économique et à la responsabilité sociale a été établie sur la base de la littérature scientifique en management, et mise en forme dans un questionnaire de format court. Les répondants, des managers issus de programmes de formation permanente (*evening MBA classes*, en France des programmes IAE/DESS CAAE), devaient évaluer l'importance qu'attribuait selon eux un homme d'affaires typique de leur pays, aux buts de l'entrepreneur. Le degré d'importance était évalué pour chaque but sur une échelle d'importance à cinq positions. Le questionnaire a été administré dans la langue du programme d'enseignement à un public uniforme (*local evening MBA students*). La plupart des sites de collecte des données ont utilisé la version originale du questionnaire en anglais. Dans trois pays Européens (Allemagne, France, et Pays-Bas), des versions en langue locale ont été établies par rétro-translation (*back-translation*) vérifiée suivant les procédures recommandées (Van de Vijver et Leung, 1997). L'échantillon total est de 1805 répondants venant de 16 pays (Australie, Bahamas, Brésil, Chine, Danemark, France, Allemagne, Hong Kong, Hongrie, Inde, Jamaïque, Pays-Bas, Nouvelle Zélande, Panama, Royaume Uni, et Etats-Unis). Le tableau 1 présente les statistiques descriptives par pays.

Tableau 1. Statistiques descriptives des échantillons par pays

Pays	Fem.	Hom.	Taille Totale	Age ^{1, a}	Années d'expérience professionnelle ^a
Australie	28	65	93	34,8 (5,7)	13,5 (6,1)
Bahamas	34	4	38	33,5 (6,1)	14,7 (6,9)
Brésil	26	70	96	35,8 (4,8)	14,9 (5,6)
Chine	9	14	23	29,1 (4,9)	6,7 (5,7)
Danemark	26	26	52	33,1 (7,5)	NA
France	34	156	190	33,6 (6,3)	10,3 (6,9)
Allemagne	27	57	84	23,9 (1,5)	,8 (1,1)
Hong Kong	23	78	101	30,8 (4,5)	8,6 (4,9)
Hongrie	39	66	105	29,4 (5,3)	5,8 (5,0)
Inde	22	77	99	23,5 (1,7)	,9 (1,3)
Jamaïque	30	15	45	33,3 (7,4)	12,1 (7,8)
Pays-Bas	17	93	110	36,5 (6,1)	12,9 (7,4)
Nlle Zélande	37	69	106	39,1 (6,8)	19,5 (7,8)
Panama	41	24	65	27,7 (4,7)	6,3 (4,7)
Royaume Uni	9	33	42	37,3 (6,7)	16,4 (7,6)
Etats-Unis	209	347	556	27,6 (6,3)	7,7 (6,2)
Total	611	1194	1805	30,8 (7,2)	9,4 (7,6)
¹ en années; ^a = moyenne (écart-type).					

2.2. Développement Initial des Echelles de Mesure

Les quinze items de buts de l'entrepreneur et un sous- échantillon de 600 répondants ont servi de base à l'analyse factorielle exploratoire. Nous avons éliminé les items à faible communauté et un troisième facteur fondé sur deux items ('Les intérêts familiaux' et 'Le patriotisme et le fait d'être fier de son pays') qui n'était ni cohérent ni stable au plan cross-national. Deux facteurs, représentant la responsabilité économique et la responsabilité sociale ont clairement émergé, représentant 62% de la variance. Le facteur de responsabilité sociale, est composé de quatre items : 'Le respect de normes éthiques' (0,79), 'La responsabilité à l'égard des employés' (0,82), 'La responsabilité envers la société' (0,82), et 'Respecter la loi' (0,71). Les items de responsabilité économique sont : 'La croissance de l'entreprise' (0,73), 'La richesse personnelle' (0,79), 'Le pouvoir' (0,80), et 'Les profits de l'année en cours' (0,71). Dans une seconde étape, l'analyse factorielle exploratoire a été répliquée pour chaque pays. L'invariance configurale a été établie de manière exploratoire, les mêmes items correspondant aux mêmes facteurs dans tous les pays.

Les échelles de mesure décrivent la responsabilité économique en termes de profit, de pouvoir et de richesse et la responsabilité sociale comme étant dirigée vers les employés, la société, les règles d'éthique et la légalité. Les deux dimensions ont un bon niveau de fiabilité et de validité convergente (Tableau 2). Tous les items sont significativement liés à leur construit. La validité convergente des deux construits est acquise, la moyenne des poids factoriels au carré étant égale ou supérieure à 0,50 (cf. ρ de validité convergente, Tableau 2). La validité discriminante est acquise également, le coefficient de corrélation entre les deux construits (0,02) étant bien plus faible que la variance partagée par ces construits avec leurs indicateurs de mesure (0,60 et 0,57; cf. Fornell et Larcker, 1981).

Tableau 2. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

ITEMS	COEFFICIENT STANDARDISE	SIGNIFICATIVITE (P<...)	RHO DE JÖRESKOG	RHO DE VALIDITÉ CONVERGENTE
Responsabilité Sociale				
Le respect de normes éthiques (TETHI)	0,79	0,000		
La responsabilité à l'égard des employés (TEMPY)	0,81	0,000	0,86	0,60
La responsabilité envers la société (TSOCI)	0,81	—		
Respecter la loi (TLAWS)	0,69	0,000		
Responsabilité Économique				
La croissance de l'entreprise (TGROW)	0,63	0,000		
La richesse personnelle (TWELT)	0,83	—	0,84	0,57
Le pouvoir (TPOWR)	0,83	0,000		
Les profits de l'année en cours (TPROF)	0,70	0,000		

2.3. Examen de l'Invariance Cross-Nationale

Avant de comparer les moyennes latentes entre pays, l'invariance de mesure entre pays doit être établie à trois niveaux : configural, métrique, et scalaire (Steenkamp et Baumgartner, 1998). L'équivalence de mesure est établie sur la base d'une analyse factorielle confirmatoire (CFA) et d'équations structurelles en utilisant des modèles emboîtés (*nested*) dont les différences d'indices d'ajustement ne doivent pas être statistiquement significatives (voir Byrne, 2001). L'analyse factorielle confirmatoire multi-groupe indique une complète invariance configurale et une invariance métrique et scalaire partielles¹. L'invariance métrique partielle n'empêche pas des inférences sur les différences entre groupes (Byrne et Watkins, 2003). Les contraintes d'invariance métrique doivent être levées pour un nombre limité d'items. Concernant l'invariance scalaire, la plupart des interceptes sont invariants entre pays et les contraintes d'égalité peuvent être levées pour certains items et pays (cf. Steenkamp et Baumgartner, 1998).

L'analyse des moyennes latentes permet alors de comparer entre groupes nationaux, la moyenne d'un groupe déterminé étant fixée à zéro (Byrne, 2001). Les différences de moyennes latentes sont évaluées en plaçant des contraintes d'égalité uniquement sur les paramètres invariants. Les coefficients et les interceptes pour 'La croissance de l'entreprise' et 'responsabilité envers la société' et les interceptes de 'Le respect de normes éthiques' et 'Respecter la loi' sont libres. Le modèle cross-national (CFA) avec tous les répondants présente de bons indices d'ajustement (Hu et Bentler, 1999) et permet d'estimer la compatibilité perçue entre responsabilités de l'entreprise.

2.4. Opérationnalisation et Mesure des Variables Dépendantes et Indépendantes

Pour tester les hypothèses, nous avons eu recours à des données secondaires. La CERES pour chaque pays est mesurée par la corrélation au sein de chaque échantillon national. Une corrélation non-significative entre responsabilités sociale et économique (l'orthogonalité en termes vectoriels) implique que les répondants d'un groupe national donné considèrent les deux grands types de buts comme non liés et en conséquence compatibles mais pas nécessairement alignés (ce que nous appelons compatibilité faible). Une corrélation positive et significative entre responsabilités sociale et économique implique que les répondants d'un groupe national donné considèrent les deux types de buts comme cohérents et donc pouvant être poursuivis simultanément (ce que nous appelons compatibilité forte). Une corrélation significativement négative entre responsabilités sociale et économique implique que les répondants d'un pays considèrent les deux types de buts comme opposés, difficiles à poursuivre simultanément et de ce fait représentant un dilemme (ce que nous appelons incompatibilité).

DH et Individualisme sont mesurés sur la base des scores par pays de Hofstede (2001). Une mesure pour le *Système de gouvernance d'entreprise* a été développée à partir de données du

¹ Une description détaillée de l'établissement de l'invariance cross-nationale se trouve dans l'annexe 1 et dans les notes du *Working Paper* IRM (HEC,UNIL), IRM WP0801, Usunier, J.-C., Furrer, O. et Perrinjaquet, A. (2008), "Business Goals Compatibility: A Comparative Study". Ce papier peut être téléchargé sur : <http://www.hec.unil.ch/irm/Research/WP0801.pdf/download>

Global Competitiveness Report (2001), dont cinq items ont été retenus parce qu'ils correspondent à des composantes clé du système de gouvernance d'entreprise. Des données de plus de 80 pays ont été traitées par analyse factorielle exploratoire, conduisant à l'émergence d'un facteur unique expliquant 90% de la variance. Les items présentent des corrélations fortes avec la dimension factorielle : 'Rigueur des normes comptables de d'Audit' (0,91), 'Efficacité des organes législatifs' (0,92), '[Respect des] Droits de Propriété' (0,96), 'Efficience du cadre légal' (0,99), et 'Indépendance Judiciaire' (0,97). L'analyse factorielle confirmatoire montre de bons indices d'ajustement (GFI = 0,94; AGFI = 0,83; CFI = 0,99). Le alpha de Cronbach est de 0,97 et le rhô de Jöreskog de 0,97. Compte tenu de sa fiabilité interne élevée, cette échelle a été utilisée comme indicateur du caractère plus ou moins strict du système de gouvernance d'entreprise.

Le type d'*enseignement du management*, contrastant des styles fonctionnel et intégré a été opérationnalisé au plan de la *Business School* par une variable muette (1 = fonctionnel ; 0 = intégré). A partir d'une analyse de contenu qualitative des sites Web des programmes MBA, nous avons classé les répondants d'Australie, de Hong Kong, de Nouvelle-Zélande, du Royaume Uni, et des Etats-Unis comme exposés à un enseignement fonctionnel du management et les répondants du Brésil, de France, d'Allemagne, de Hongrie, de l'Inde, et des Pays-Bas comme exposés à un enseignement intégré du management. Le *Niveau de Développement Économique* pouvant influencer la CERES, le PIB par habitant pour 2001 est une variable de contrôle (cf. Tableau 3; <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>).

Tableau 3. Indicateurs par pays

Pays	Individua -lisme	Distance Hiérarchique	Gouvernance d'entreprise	Enseignement du Management ^a	PIB/habitant (2001)
Australie	90	36	1,56	1	26.552
Bahamas	91	40	1,48	0	22.700
Brésil	38	69	0,02	0	7.759
Chine	20	80	-0,05	1	4.329
Danemark	74	18	1,53	1	33.500
France	71	68	0,42	0	25.074
Allemagne	65	35	1,30	0	25.715
Hong Kong	25	68	1,16	1	25.581
Hongrie	80	46	0,44	0	12.941
Inde	48	77	0,35	0	2.464
Jamaïque	39	45	0,18	0	3.890
Pays-Bas	80	38	1,30	0	26.242
Nlle Zélande	79	22	1,34	1	20.725
Panama	11	95	-0,69	0	5.986
Royaume Uni	89	35	1,63	1	24.421
U.S.A.	91	40	1,33	1	34.888
^a 1 = fonctionnel; 0 = intégré					

3. Analyse des données et résultats empiriques

3.1. Compatibilité entre Responsabilité Sociale et Responsabilité économique (CERES)

Le tableau 4 présente les différences de moyenne latente entre groupes nationaux pour les deux échelles (responsabilité économique et responsabilité sociale). La comparaison des moyennes latentes est fondée sur les Etats-Unis dont la moyenne est contrainte à zéro. Les répondants dans la plupart des pays placent la responsabilité sociale à un niveau d'importance moindre que les répondants américains. Les répondants allemands font exception considérant la responsabilité sociale comme moins importante que les répondants américains. La majorité des pays considèrent la responsabilité économique comme plus importante que les Etats-Unis à l'exception de la Jamaïque et de Panama. Globalement, les managers perçoivent la responsabilité économique et la responsabilité sociale comme relativement incompatibles ($-0,077$; $p < 0,001$). Cependant, cette incompatibilité perçue ne doit pas être surestimée car la corrélation négative, même très significative, reste faible (cf. tableau 4).

Tableau 4. Comparaison entre Pays de la Compatibilité entre Responsabilité Economique et Responsabilité sociale de l'Entreprise et de leur Importance Relative

Pays	Corrélation Responsabilité Économique / Responsabilité Sociale	Différences de moyen- nes latentes /Etats-Unis Responsabilité Sociale	Différences de moyennes latentes /Etats-Unis Responsabilité Économique
Australie (AUL)	-0,16	0,34***	0,19 [†]
Bahamas (BAH)	0,01	-0,13	-0,17
Brésil (BRA)	-0,30*	0,47***	0,10
Chine (CHI)	0,63*	0,31	0,80**
Danemark (DEN)	0,50**	0,08	0,61***
France (FRA)	-0,41***	0,10	0,08
Allemagne (GER)	-0,40**	-0,32**	0,45***
Hong Kong (HCH)	-0,30*	0,16 [†]	0,26*
Hongrie (HUN)	-0,32**	0,37***	0,59***
Inde (IND)	-0,43***	-0,08	0,02
Jamaïque (JAM)	0,23	-0,05	-0,37*
Pays-Bas (NET)	-0,33**	-0,13	0,22**
Nlle Zélande (NZL)	0,07	0,03	0,20*
Panama (PAN)	0,04	-0,05	-0,26*
Royaume-Uni (U.K.)	-0,00	0,16	0,30 [†]
USA. (pays repère)	0,06	—	—

[†] $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

3.2. Effets liés au Pays, au Sexe, et à l'Expérience professionnelle

Nous recourrons à une analyse multivariée des covariances (MANCOVA) avec le pays et le sexe pour variables indépendantes, l'expérience professionnelle (en années) comme covariant et responsabilité économique et responsabilité sociale comme variables dépendantes. L'effet d'interaction entre nationalité et sexe étant non significatif n'est pas présenté. La MANCOVA montre un effet significatif de la nationalité (Λ de Wilk= 0,893, $F = 6.963$, $p < 0,001$) alors que les effets de l'expérience professionnelle et du sexe ne sont pas significatifs (Tableau 5). De fait, la CERES estimée (en CFA) sur les données des répondants (-0,089; $p < 0,001$) n'est pas significativement différente de celle des répondantes (- 0,061; $p < 0,032$).

Tableau 5. Résultats MANCOVA (Analyse multivariée des covariances)

EFFET		RESPONSABILITE ÉCONOMIQUE	RESPONSABILITE SOCIALE	WILKS Λ (F-VALEUR)
Nationalité	F ($p < \dots$)	7,668 (0,000)	6,197 (0,000)	0,893 (6,963***)
Genre	F ($p < \dots$)	0,760 (0,383)	3,560 (0,059)	0,998 (2,199)
Expérience Professionnelle	F ($p < \dots$)	1,718 (0,190)	0,306 (0,580)	0,999 (0,995)

$N = 1805$; Pays: AUL, BAH, BRA, CHI, DEN, FRA, GER, HCH, HUN, IND, JAM, NET, NZL, PAN, U.K., et U.S.A. Aucun des termes d'interaction ne s'est avéré significatif. Ils ont donc été retirés de ce tableau. Les données sur l'expérience professionnelle manquaient pour le Danemark et ont donc été remplacées par la moyenne. $^{\dagger}p < 0,10$; $*p < 0,05$; $**p < 0,01$; $***p < 0,001$.

3.3. Test des Hypothèses

Pour tester les hypothèses 1 à 3, nous avons procédé à une analyse de régression hiérarchique. La compatibilité (i.e., corrélation) entre responsabilité économique et responsabilité sociale est la variable dépendante et les indicateurs par pays pour la DH, l'individualisme, la gouvernance d'entreprise, l'enseignement du management, et le PIB par habitant sont les variables indépendantes. Dans une première étape, nous n'avons entré que le PIB par habitant de manière à contrôler pour un effet de richesse. Les autres variables indépendantes ont été entrées dans une seconde étape. Afin de prendre en compte les différences de taille d'échantillon entre pays, les observations agrégées par pays ont été pondérées par la taille de chaque échantillon national. En outre, afin de tenir compte de la corrélation élevée et significative entre DH et individualisme ($r = -.759^{***}$) et de la multicollinéarité potentielle qui en résulte, nous avons régressé la DH sur l'individualisme et pris les résidus non standardisés de cette régression comme mesure de l'individualisme en contrôlant pour la DH. Nous avons également examiné la multicollinéarité en calculant le facteur d'inflation de la variance (*variance inflation factor*, VIF) et l'indice de condition (*condition index*). Leurs valeurs

respectives sont significativement inférieures aux seuils communément acceptés de 10 et 30 (Hair *et al.*, 1998). Les résultats détaillés sont présentés au Tableau 6.

*Tableau 6. Analyse de Régression de la Compatibilité entre Responsabilité Économique et Responsabilité Sociale (** $p < 0,001$)*

	MODELE DE BASE BETA	MODELE COMPLET BETA
PIB/habitant	0,276***	0,136***
Distance Hiérarchique		-0,716***
Individualisme (effet résiduel) ^a		-0,085***
Gouvernance d'entreprise		-1,124***
Enseignement du Management		0,888***
R^2	0,076***	0,712***
ΔR^2	—	0,637***
<i>Notes: N = 16, Pays: AUL, BAH, BRA, CHI, DEN, FRA, GER, HCH, HUN, IND, JAM, NET, NZL, PAN, U.K., et U.S.A. Les observations sont pondérées par la taille de l'échantillon pour chaque pays pour prendre en compte les différences de taille d'échantillon entre pays. (a) Pour réduire la multicollinéarité entre DH et individualisme, nous avons regressé la DH par rapport à l'individualisme et utilisé ensuite les résidus non standardisés comme indicateur de l'individualisme en contrôlant pour la DH.</i>		

L'effet du PIB par habitant est positif ($\beta = 0,276$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,076$), indiquant que plus un pays est riche, plus les responsabilités économique et sociale apparaissent compatibles. L'introduction des autres variables indépendantes fait monter le R^2 très significativement ($\Delta R^2 = 0,637$, $p < 0,001$) pour atteindre 0,712 ($p < 0,001$), indiquant que cultures nationales et institutions ont un effet significatif sur la compatibilité entre responsabilités économique et sociale, ceci indépendamment de la richesse du pays.

L'hypothèse 1 - plus forte (faible) est la DH, plus les managers de ce pays considèrent responsabilités économique et sociale comme incompatibles (compatibles) - est confirmée par un coefficient négatif et significatif ($\beta = -0,716$, $p < 0,001$) entre DH et compatibilité. L'influence de l'individualisme apparaît significatif en contrôlant pour la DH, les managers de pays individualistes considérant responsabilités économique et sociale comme plutôt incompatibles ($\beta = -0,085$, $p < 0,001$).

L'Hypothèse 2 porte sur les normes institutionnelles, des standards de gouvernance d'entreprise plus stricts entraînant les managers à voir les responsabilités économique et sociale comme des buts plutôt incompatibles. L'hypothèse est validée par un coefficient négatif de -1.124 ($p < 0,001$). L'effet du système d'enseignement du management (hypothèse 3) est également confirmé par un coefficient de 0,888 ($p < 0,001$) indiquant que dans les Business Schools où les MBA propagent une optique fonctionnelle (intégrée) du management, les managers voient les responsabilités économique et sociale comme compatibles (incompatibles).

4. Discussion et Conclusion

L'échelle CERES développée dans cette recherche a une fiabilité élevée et son invariance cross-nationale, bien que partielle, est démontrée. Elle peut être étendue à d'autres pays. Les managers d'un échantillon de pays diversifié considèrent qu'il existe un dilemme entre buts économiques et responsabilité sociale, plutôt qu'ils ne les perçoivent comme compatibles. Par rapport aux Etats-Unis, les autres pays tendent à mettre un accent plus fort à la fois sur la responsabilité économique et sur la responsabilité sociale, et à percevoir une plus faible compatibilité. Les différences de CERES sont expliquées à trois niveaux : la culture, la gouvernance d'entreprise, et l'enseignement du management. Au plan culturel, la différence de CERES est principalement liée à la DH et peu à l'individualisme, résultat qui confirme ceux de Vogel (1992) et de Christie *et al.* (2003). Dans des contextes institutionnels où la gouvernance d'entreprise est plus stricte et plus sophistiquée, cherchant un réel équilibre entre les parties prenantes, les répondants perçoivent les responsabilités de l'entreprise comme plus compatibles. Dans les pays où les normes de gouvernance d'entreprise n'existent pas ou peuvent avoir été légalement adoptées mais ne sont pas mises en oeuvre, les managers perçoivent un conflit de responsabilités. L'enseignement du management compte, confirmant l'argument de Ghoshal (2005) suivant lequel les futurs managers tendent à aligner leur comportement sur les doctrines qui leur ont été apprises.

4.1. Implications

Nos résultats sont en ligne avec la théorie institutionnelle, qui souligne l'importance des institutions formelles et informelles pour les attitudes des futurs managers (Lubatkin *et al.*, 2007; Scott, 1995). Les institutions culturelles, réglementaires, et d'enseignement façonnent les perceptions des futurs managers quant à la compatibilité ou l'incompatibilité entre responsabilité économique et responsabilité sociale. Cette influence combinée indique en outre que ces facteurs n'agissent pas isolément mais au sein d'un système institutionnel intégré (Peng et Heath, 1996; Vogel, 1992).

Contrairement à la logique de la rationalité instrumentale (Collins, 1994; Wright et Ferris, 1997), nous ne trouvons pas de confirmation d'une relation positive entre responsabilité économique et responsabilité sociale. Dans tous les pays de l'échantillon, sauf la Chine et le Danemark, les futurs managers soit perçoivent un dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale soit les considèrent comme indépendants. Dans les pays à DH élevée, à valeurs collectivistes, ou la gouvernance d'entreprise n'est pas bien organisée, et/ou à enseignement du management intégré, les futurs managers voient responsabilité économique et responsabilité sociale comme plutôt incompatibles. Dans ces pays (le Brésil étant l'exception), les futurs managers donnent la priorité à la responsabilité économique par rapport à la responsabilité sociale, ce qui est en cohérence avec le postulat néo-classique de *self-interest* (Friedman, 1970). Dans des pays à faible DH, à culture individualiste, dotés de systèmes de gouvernance d'entreprises stricts, et/ou d'un enseignement fonctionnel du management, les managers tendent à percevoir les buts liés à la responsabilité économique et à la responsabilité sociale comme compatibles.

L'enseignement du management, particulièrement dans sa forme fonctionnelle, prend souvent pour acquis que 'tout est possible' et que les entreprises et leurs managers peuvent être fortement orientés vers le profit et simultanément généreux, responsables et honnêtes. Cependant, même s'ils subissent un endoctrinement dans ce sens, les futurs managers ne croient pas complètement à ce message. Ceci est prouvé par l'absence de corrélation positive entre les deux aspects de la responsabilité de l'entreprise. L'enseignement du management devrait plus clairement mettre en lumière les conditions pour que ces buts rivaux soient rendus compatibles et permettre une discussion critique du postulat de compatibilité. Ceci implique probablement une rupture avec la vision fonctionnelle du management, puisqu'elle ne rend pas compte des situations concrètes où les conflits de buts deviennent évidents. De ce fait, il serait souhaitable de revenir à une approche fondée sur les études de cas qui décentre les apprenants de la doctrine managériale pour les recentrer sur la résolution de problème à travers la discussion de groupe, la confrontation des idées et la recherche de consensus.

La congruence des systèmes de gouvernance d'entreprises avec les attitudes profondes concernant la compatibilité des responsabilités d'entreprise est une condition de leur efficacité pratique. La causalité va dans les deux sens : plutôt que d'être simplement un antécédent du système de gouvernance d'entreprises, de telles attitudes profondes peuvent changer lorsqu'une gouvernance réussie contribue à augmenter la perception de compatibilité plutôt que de conflictualité. Un fossé important entre gouvernances formelle et réelle va se creuser lorsque des dispositions légales sont prises sans le nécessaire arsenal de mise en oeuvre. Il faut une introduction graduelle et non pas radicale des normes de gouvernance d'entreprise dans des contextes où elle est virtuellement inconnue.

4.2. Limites et voies de recherche future

La direction de la causalité est supposée, non pas démontrée par cette recherche. De même, il est difficile de séparer la vision du management diffusée par les programmes d'enseignement des croyances individuelles sur le degré de compatibilité des responsabilités puisque la causalité peut aller dans les deux sens. Les échantillons nationaux varient en taille et dans leur composition par sexe et par âge. Les Etats-Unis représentent 30% de l'échantillon total. Cette influence plus que proportionnelle ne permet pas de revendiquer une validité à travers toutes les cultures. En recherche cross-nationale, il est *a priori* pertinent que les échantillons aient une composition similaire dans tous les pays, pour atteindre une parfaite comparabilité. Cependant, la recherche d'échantillons parfaitement appariés entre pays, pour éliminer l'influence de caractéristiques individuelles (sexe, âge) en tant qu'explications alternatives des différences observées, peut s'avérer une illusion, la similarité entre pays pouvant entrer en conflit avec la représentation des populations locales.

Alors que dans sept pays responsabilité économique et responsabilité sociale sont perçues comme étant en conflit, elles ne sont perçues comme compatibles que dans deux pays, et elles sont considérées comme indépendantes dans sept autres pays. Nous montrons que les différences de perceptions des responsabilités, à la fois en termes d'importance et de compatibilité peuvent s'expliquer par des différences institutionnelles et culturelles plutôt que par l'écart de développement économique ou par des variables individuelles comme le sexe et l'expérience professionnelle. Les recherches futures devront prendre en compte de telles différences cross-nationales dans l'étude des attitudes et comportements managériaux, particulièrement lorsqu'ils sont liés à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Bibliographie

- Agle *et al.* (1999), "Who matters to CEO? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-25.
- Aguilera Ruth V., Jackson Gregory (2003), "The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants", *Academy of Management Review*, 28(3), 447-65.
- Aguilera *et al.* (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, 32(3), 836-63.
- Antunes Don, Howard Thomas (2007), "The competitive (dis)advantages of European Business Schools", *Long Range Planning*, 40(3), 382-404.
- Aupperle *et al.* (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-63.
- Basu Kunal, Palazzo Guido (2008), "Corporate social responsibility: A process model of sensemaking", *Academy of Management Review*, 33(1), 122-36.
- Byrne Barbara M. (2001), *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, application, and programming*, Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne Barbara M., Watkins David (2003), "The issue of measurement invariance revisited", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(2), 155-75.
- Carroll Archie B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll Archie B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34 (July-August), 39-48.
- Christie P. *et al.*, (2003), "A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and United States", *Journal of Business Ethics*, 46(3), 263-87.
- Churchill Gilbert A. Jr. (1979), "A paradigm for Developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16(February), 64-73.
- Collins John W. (1994), "Is business ethics an oxymoron?", *Business Horizons*, 37 (September-October), 1-8.
- Egri Carolyn P., Ralston, David A. (2008), "Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007", *Journal of International Management*, 14(4), 319-39.
- Ferraro Fabrizio *et al.* (2007), "Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling", *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.
- Fornell Claes, Larcker David F. (1981), "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frank, *et al.*, (1996), "Do economists make bad citizens?", *Journal of Economic Perspectives*, 10(1), 187-92.
- Freeman R. Edward (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. London, Pitman.
- Friedman, Milton (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times*, September 13, 122-6.
- Ghoshal Sumantra (2005), "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- Granovetter Mark (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Griffin Jennifer J., Mahon John F. (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate", *Business and Society*, 36(1), 5-31.
- Hair, *et al.*, (1998), *Multivariate data analysis*, Fifth edition, Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.
- Hodgetts Richard M., Luthans Fred (1993), "U.S. multinationals' compensation strategies for local management: Cross-cultural implications", *Compensation and Benefits Review*, 25(2), 42-8.
- Hofstede Geert (2001), *Culture's consequences*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA, Sage.
- Hofstede Geert (2002), "What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries", *Journal of International Business Studies*, 33(4), 785-803.

- Hu Li-tze., Bentler, Peter M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Jones, T., (1995), "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, 20(2), 404-37.
- Lawrence Peter (1980), *Managers and management in Germany*, London, Croome Helm.
- Lubatkin Michael, *et al.* (2007), "An embeddedness framing of governance and opportunism: Towards a cross-nationally accommodating theory of agency", *Journal of Organisational Behaviour*, 28(1), 43-58.
- Markus Hazel Rose, Kitayama Shinobu (1991), "Culture and the self: Implication for cognition, emotion, and motivation", *Psychological Review*, 98(2), 224-53.
- McWilliams Abigail, Siegel Donald (2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26(1), 117-27.
- McWilliams Abigail, *et al.* (2006), "Corporate social responsibility: Strategic implications", *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- mintzberg Henry (2004), *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing et management development*, London, FT Prentice Hall.
- north Douglas C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Orlitzky Marc, Schmidt Frank L., Rynes Sara L. (2003), "Corporate social and financial performance: Meta-analysis", *Organization Studies*, 24(3), 403-41.
- Peng Mike W., Heath Peggy Sue (1996), "The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice", *Academy of Management Review*, 21(2), 492-528.
- Pinkston Tammie S., Carroll Archie B. (1994), "Corporate citizenship perspectives and foreign direct investments in the U.S.", *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157-69.
- Schlegelmilch Bodo B., Robertson Diana C. (1995), "The influence of country and industry on ethical perceptions of senior executives in the U.S. and Europe", *Journal of International Business Studies*, 26(4), 859-81.
- Scott W. Richard (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Shleifer, A. et Vishny, R. W. (1997), "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Sivakumar K., Nakata C. (2001), "The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research", *Journal of International Business Studies*, 32(3), 555-574.
- Søndergaard, M., (1994), "Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications", *Organization Studies*, 15 (3), 447-56.
- Steenkamp Jan-Benedikt E.M., Baumgartner Hans (1998), "Assessing measurement invariance in cross-national consumer research", *Journal of Consumer Research*, 25(1), 78-90.
- Taras V., Steel, P., Kirkman B.L. (à paraître), « Improving national cultural indices. A meta-analysis of Hofstede's dimensions", *Journal of World Business*.
- Triandis Harry C. (1995), *Individualism and collectivism*, Boulder, CO, Westview.
- Van De Vijver Fons, Leung Kwok (1997), *Methods and data analysis for cross-cultural research*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Vogel David (1992), "The globalization of business ethics: Why America remains distinctive", *California Management Review*, 35(1), 30-49.
- Waddock Sandra A., GRAVES Samuel B. (1997), "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Waldman *et al.* (2006), "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 pays", *Journal of International Business Studies*, 37, 823-37.
- Williams Cynthia A., AGUILERA Ruth V. (2008), "Corporate social responsibility in a comparative perspective" in M. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, et D. Siegel (Eds.), *Oxford Handbook of Corporate Social responsibility*, Oxford, Oxford University Press, pp. 452-72.
- Williamson Oliver E. (2000), "The new institutional economics: Taking stock, looking ahead", *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613.

World Economic Forum (2002), *The Global Competitiveness Report 2001*, Geneva, World Economic Forum.

Wright Peter, Ferris Stephen P. (1997), "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, 18(1), 77-83.

Vaincre les discriminations par la promotion de la « diversité » ou par un dialogue républicain de nature « interculturelle » ?

Philippe PIERRE

Université Paris Dauphine, France

philippe.pierre22@wanadoo.fr

Résumé

La variable de la diversité des équipes est considérée aujourd'hui comme possible source de performance, et même source principale, quand l'entreprise cherche à atteindre des résultats meilleurs. Cet article vise à questionner la notion même de gestion de la diversité dans le contexte actuel des entreprises françaises et propose, pour cela, un détour par le champ des sciences politiques. Il cerne certains risques à confondre diversité et égalité et notamment ceux de renforcer une société de la consolation venant creuser, au nom de bonnes intentions, des écarts entre « types » de citoyens français et saper le socle de ce qui rassemble. Ceci vaut-il aussi pour un responsable de gestion des ressources humaines qui cherche à lier performance et management d'équipes diversifiées que l'on appelle trop vite « interculturelles » ?

Mots-clés

égalité, management interculturel, diversité, performance, politiques, discriminations.

Abstract

From The variable related to the teams diversity is considered nowadays as being a potential source of performance, even the main source, when the organization tries to achieve better results. This article queries the notion of 'management of the diversity' in the current context of the French companies and suggests an approach through the field of political science. It outlines several risks related to confuse diversity and equality and also to reinforce a 'society of consolation' that deepen the gap between French citizens "types" and undermine the foundations of what brings together. Does this question also concern Human Resources Managers who try to link performance with multicultural teams' management that we call so fast "cross-cultural"?

Key words

equality, cross-cultural management, diversity, performance, policies, discriminations.

Classification JEL

M14, J71

Introduction

« La planète de l'universel sera plus que jamais celle de la multiplicité culturelle » (M. Gauchet)¹.

Dans la plupart des pays riches, la notion de diversité conteste ou éclipse celle d'égalité. Le mot de « diversité » tient d'une construction conceptuelle qui a intégré différents apports, européens mais également anglo-saxons, et a été élaborée par certaines sphères de pouvoir pour caractériser, à un moment particulier, les enjeux de la société française en termes notamment d'accès à l'emploi et à l'éducation.

Considérer la culture comme un univers de sens revient à se questionner aussi sur les moyens d'action permettant de fonder ou pas un ordre juste et productif pour ceux qui évoluent dans le champ des entreprises. Ainsi, les politiques dites de la gestion de la diversité invitent à savoir comment instituer, entre des partenaires différents, un « vivre ensemble » qui ne se décrète pas. Comment la quête d'égalité peut-elle se développer sans générer des inégalités (perçues comme injustes) dans les organisations²?

Faut-il reconnaître les gens par leur position, leur mérite ou par leur nature ? Face aux inégalités sociales et aux discriminations, notamment raciales, comment éviter de rendre les lois votées sans effets ? Faut-il en passer par une politique plus volontariste qu'aujourd'hui et appliquer des quotas pour défendre des *minorités* mal traitées ? Faut-il abolir une position sociale injuste ou permettre aux individus de s'en échapper ?

Chaque jour, la République est questionnée sur sa capacité à faire face à une « double » panne de l'ascenseur social : les démunis ne parviendraient pas à changer de condition suivant leurs efforts tandis que les enfants des mieux lotis ne seraient pas sûrs de conserver leurs positions³. Pire, quand le mérite sanctionne des privilèges pour quelques-uns seulement, l'idée se renforce d'une République supposée victime de cécité et qui ne parvient plus à marier principe d'égalité formelle et lutte contre les discriminations pour les femmes, les personnes handicapées, pour nos concitoyens issus directement d'une immigration de tous les continents, pour nos concitoyens issus des anciennes colonies françaises et aujourd'hui encore nommés de « troisième génération »⁴...

Sur dix fils de cadres accédant aux classes d'un collège en 1995, huit réussissaient à poursuivre leur chemin comme étudiants dix ans après et un seul avait arrêté ses études sans avoir décroché le baccalauréat. Sur dix enfants d'ouvriers en revanche, trois sont présents dans l'enseignement supérieur quand la moitié a quitté le système sans décrocher le baccalauréat.

¹ M. Gauchet, « Du bon usage des droits de l'homme », *Le Débat*, n°153, Janvier-Février 2009.

² M. Ozbilgin, *Equality, Diversity and Inclusion at Work*, Cheltenham, New York, Edward Elgar Press, 2009.

³ S. Heine, « La dimension communautarienne du républicanisme français. L'affaire du foulard islamique comme réactivation d'un imaginaire national », *Raison publique*, n°9, octobre 2008, pp. 59-85.

⁴ L. Bacro, « Quid de la gestion de la diversité en France ? Le cas des Français originaires des anciennes colonies françaises », <http://www.raison-publique.fr/article243.html>.

Il faudrait, entend-on, une politique volontariste de « lutte » qui permette aux minorités d'être présentes au cinéma, à la télévision, dans le monde de l'entreprise, celui de la politique, partout dans les lieux où se distribue le pouvoir... A diplôme équivalent, des études du CEREQ montrent que le taux de chômage pour les enfants de parents français et ceux ayant des parents étrangers peut varier de 1,5 pour les titulaires d'un CAP/BEP à 2,2 pour les diplômés de l'enseignement supérieur. Comment, dès lors, rendre davantage visibles les discriminations pour mieux les sanctionner ? La *discrimination positive* est-elle une solution ? Et les politiques d'action préférentielle en faveur de groupes identifiés sur une base culturelle ou ethno-raciale sont-elles concurrentes, complémentaires ou substituables aux politiques de redistribution issues traditionnellement de la période des trente glorieuses (*actions positives* fondées sur des critères économiques et sociaux) ?

Récemment, un appel lancé par des femmes et des hommes de bonne volonté¹ "pour une république multiculturelle et postraciale" critique une logique de coloriage liée à la diversité. Cet appel, en ses motifs introductifs, exhorte à ne pas réclamer de réparations pour le passé mais à exiger l'égalité pour le présent. Cet appel invite à « aller plus loin » que les politiques actuelles et les 100 propositions de cet appel nourrissent l'idée que la « diversité » ne doit pas rester « une bonne intention » cantonnée à « un dossier à part » ou devenir « un terme à la mode » mais être envisagée comme une question propre à reconfigurer l'ensemble de la République, dans le sens du mieux-vivre ensemble². Parmi les propositions de cet appel, on entend, par exemple, réserver un pourcentage des postes d'ambassadeur attribués aux éléments brillants des « membres de la diversité » qui ont déjà réussi dans la société civile. Dans un élan stochocratique, l'appel propose aussi, de manière étonnante, de « surreprésenter » les territoires et les populations mal « défendus » dans le jeu de nos institutions : « une mesure consisterait à attribuer 30 postes de sénateurs pour représenter ces zones, non plus par élection mais par tirage au sort sur les listes électorales des banlieues » (proposition 15).

Questionnée sur sa capacité à *faire* des égaux, notre société est tiraillée par la tentation du chiffre et du quantifiable. L'intention de cet article est de montrer que se profile dans les débats publics et dans le champ des entreprises, une gradation dans l'appel à des politiques de la différence, et par extension aux *quotas*, comme solution aux inégalités de notre société. Ces politiques prennent les noms de discrimination positive mais ont aussi à voir avec celles dites de « gestion de la diversité » investissant le champ des entreprises et des institutions

¹ Cet appel a été coécrit par R. Diallo, F. Durpaire, L. Thuram, M. Cheb Sun et P. Blanchard (www.respectmag.com/appel-la-rencontre). On peut y lire, en introduction de l'appel, que les enfants de l'immigration non européenne, « savent que leur famille, parfois française depuis des générations, ne souffre pas d'un « défaut d'intégration », mais d'un « défaut d'acceptation », du fait d'une différence tenant à un millimètre d'épiderme, mais qui ne saurait pas s'effacer avec le temps.. ».

² « Comment définiriez-vous les différentes composantes de la société française ? » demande t'on à R. Diallo, signataire de l'appel « pour une république multiculturelle et postraciale » (Editions Respect Magazine, 2010). « Il y a les blancs et les non-blancs. Cette dernière appellation n'est peut-être pas objective puisque parmi les personnes maghrébines, par exemple, certains ont la peau claire. Politiquement pourtant, ils sont non-blancs. Idem pour les Asiatiques, les Africains et les personnes d'outre-mer. De toute façon, on voit dans les médias qu'il y a un traitement différent selon la couleur de peau. Les journalistes utilisent volontiers « d'origine guadeloupéenne » jamais « d'origine berrichonne » (« La France a beaucoup à apprendre des États-Unis en matière de diversité », *Revue France Amérique*, mars 2010).

publiques¹. Dès lors, un triple risque se fait jour avec l'extension de la notion floue de diversité. Celui d'emprisonner les individus dans des identités auxquelles il se pourrait qu'ils aient cherché précisément à fuir. Celui ensuite d'intérioriser un statut de victime et l'apprentissage de rôles qui lui sont associés. Celui enfin d'entrer dans une société de la *consolation* alors que la reconnaissance se fonde toujours sur un espace de discussion argumentative où l'on cherche à privilégier ce qui rassemble.

Référent langagier majeur, on tend à institutionnaliser la diversité alors même, fait paradoxal, que son fondement historique se marginalise. Avec la thématique de la diversité gagnent en importance les discriminations qui font l'objet d'un *ressenti* sans que la logique qui les produit soit nécessairement contestée ou même cernée.

Cet article entend démontrer qu'avec la diffusion de la thématique de la diversité, on tend à renforcer la catégorie ethno-raciale comme catégorie sociale prioritaire². Il situe ses arguments dans les champs axiologiques et sociopolitiques et vise à souligner, dans un contexte d'alignement conformiste des agendas politiques et économiques, certains risques d'ethnisation des relations sociales³ et de confusion dans les moyens à prendre contre les inégalités pour de prétendues ou réelles victimes de discriminations⁴.

Action positive ou discrimination positive ?

Les politiques sociales doivent-elles passer de l'universalité au ciblage ? Et ce ciblage doit-il passer par des aides territorialisées ou des quotas généralisés ?

Faut-il mettre en place des dispositifs de lutte contre les discriminations liées à l'origine par les entreprises lors du recrutement dans l'attribution des marchés publics ?

Faut-il bannir de ces marchés publics les personnes morales condamnées pour discrimination et pour combien de temps ?

Faut-il élargir le champ des associations pouvant agir en justice en faveur d'un candidat discriminé à l'emploi, d'un stagiaire mis à l'écart pour un motif prohibé par la loi, d'un salarié traité systématiquement de manière défavorable ... ?

Seule la mesure statistique permet-elle de sortir du déni pour aborder le domaine de l'action

¹ Avec la création d'une charte de la diversité et d'un label diversité par un groupe social homogène (des chefs d'entreprise et des milieux proches du patronat), le poids des agences de notation sociale et la présence de filiales de firmes multinationales s'amplifie un mouvement de création d'un arsenal d'obligations qui se surajoute aux dispositions du code du travail et vient renforcer le rôle croissant d'instituts, d'observatoires ou associations (citons l'Institut Montaigne, IMS-Entreprendre pour la Cité, CJD...) qui proposent d'accompagner les entreprises et organisations dans leurs démarches de gestion de la diversité. Pour les praticiens, ceci vient renforcer le rôle des audits et l'obligation de devoir « rendre compte » au travers de tableaux de bord, indicateurs et critères de mesure supposés appropriés (R. Huet et M. Cantrelle, « Gouvernances et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*, 2006, p. 15).

² W. B. Michaels, *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir, 2009.

³ A. G. Slama, « Contre la discrimination positive. La liberté insupportable », *Pouvoirs*, n°111, novembre 2004, p. 133-143.

⁴ P. A. Taguieff, *La République enlisée. Pluralisme, communautarisme et citoyenneté*, Paris, Éditions des Syrtes, 2005.

concrète ?

Faut-il, pour un chef d'entreprise, recenser des données, comme celles fondées sur le « ressenti d'appartenance » et, pour les salariés, devoir être interrogés sur ces données?

Devons-nous ouvrir une cinquantaine professions dont l'accès est explicitement réservé en France aux personnes de nationalité française (soit 615 000 emplois) et professions pour lesquelles est exigé un diplôme français (soit 625 000 emplois)?

Faut-il faire de même pour le secteur public non accessible aux étrangers non communautaires (5,2 millions d'emplois)?

Les élus représentent-ils ceux qui les ont élus ou le peuple tout entier? Cela revient-il à abandonner sa souveraineté à des députés ou simplement la déléguer?

Faut-il intégrer, dans une loi, une obligation de transparence des entreprises et des administrations sur leurs progrès chiffrés en matière de lutte contre les discriminations sur les plans indistincts de l'égalité homme-femme, des âges, du handicap et...de l'égalité raciale¹?

1. Les politiques de discrimination positive « à la française » comme solution ?

1.1 Voies nouvelles ?

Politiques d'aides, de soutien à de prétendues « minorités », de « rattrapage » d'un préjudice subi dans le passé, statistiques « ethno-raciales » rebaptisées statistiques « de la diversité » ... toutes ces intentions ou expressions souvent confuses, questionnent en fait l'égalité républicaine dans sa faculté à donner, à « qualité égale », la priorité à ceux qui auraient le plus de *mérite*. F. Dubet a su souligner deux façons de lutter contre les inégalités et reconnaître un mérite. Une critique conduite au nom des « places » et de l'égalité dénonce, par exemple, les écarts de salaires entre les revenus des dirigeants et ceux des salariés modestes. Une critique menée au nom des « chances » viendra plutôt dénoncer, au nom de la diversité, « l'endogamie sociale des groupes dirigeants dans lesquels les femmes et les minorités visibles ne sont pas assez représentées »². Nombre de nos dirigeants, à droite comme à gauche de l'échiquier politique, semblent hésiter entre l'idéal malmené de la République (au nom des « places ») qui suppose de l'universel possible (et ignore les groupes) et des politiques de *la différence*, sorte d'idéal des tesselles d'une mosaïque, qui sous-entendraient que quelque chose de profondément singulier, qui ne peut être universellement partagé, appartient à chacun dans la définition de son identité dans un groupe ou une communauté³. Pour ces politiques de *la différence*, l'intégration en France aurait montré son échec. Pour les zéloteurs les plus radicaux de ces politiques, une étape transitoire, une étape communautaire, doit marquer notre République parce que plus l'on serait « organisé structurellement en tant que communauté, en tant que groupe communautaire, plus l'on aurait de chances *réelles* de s'en sortir »⁴.

¹ Proposition n°79 de l'appel « pour une république multiculturelle et postraciale » (*Editions Respect Magazine*, 2010).

² F. Dubet, *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil, 2010, p. 55.

³ S. Cavell, 2001, p. 360 cité par F. Fistetti, *Théories du multiculturalisme*, Paris, La découverte, 2009, p. 119.

⁴ Débat entre F. Durpaire et K. Seba, *Respect Magazine*, 22 août 2010.

L'actuel Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, Y. SABEG, a prôné, il y a peu, « pour faire avancer la diversité », de « dépasser l'approche de l'antiracisme et de la lutte contre les discriminations » avec un nécessaire recours à une discrimination positive « à la française »¹. Il milite pour que l'on s'intéresse davantage qu'aujourd'hui à la façon dont les personnes discriminées se perçoivent elles-mêmes et à la façon dont ces individus « différents » se sentent perçus par les autres. En clair, la nécessité statistique d'observer l'état et l'évolution des discriminations ethniques, réelles ou supposées, d'une façon qu'il promet à l'avance strictement anonyme et volontaire... Traditionnellement, rappelons-le, hors de nos frontières, les destinataires de la discrimination positive ne sont pas des regroupements ou des catégories d'individus, mais bien des groupes d'appartenance. La stratégie retenue a souvent consisté dans le passé à faire surgir, au sein de ceux qu'on cherche à intégrer dans la société globale, des élites sociales, économiques ou politiques, dont on parie qu'elles joueront ensuite un rôle moteur dans le progrès général du groupe². Pour celui qui se voit refuser un emploi, un logement ou un prêt pour la énième fois ou pour celui qui ne pensait plus demander justice par d'autres voies que judiciaires, c'est bien un nouveau langage de la preuve et des « ayants droit », de l'action publique mais aussi de l'action privée (associations, syndicats, plaignants...), qui pourrait se mettre en œuvre avec le succès de la notion de discrimination dite *positive*. Ces politiques favorisent un nouveau « droit à la différence » face à un ou plusieurs adversaires qui s'identifieraient à un universel autoritaire et, au final, condamnable parce que figé dans l'incantation et la « bien-pensance » de valeurs de la République qui auraient montré leur usure.

Les promoteurs en Europe de politiques de discrimination positive arguent que le sentiment d'injustice des minorités relève du mépris ressenti par les membres de ces collectivités quant à la représentation publique de leurs aspirations différentes à un idéal de vie réussi³. Pas plus que les chômeurs, les précaires et les exclus ne sont intégrés à la division sociale du travail, les gays, les lesbiennes, les transgenres, les minorités visibles ou les personnes handicapées ne le seraient réellement à la société politique dans chacun des pays européens. Ceci plaiderait d'une part, pour une démarche de justice sociale énergique qui tienne compte explicitement de la spécificité et des caractéristiques de ces différents *groupes* construits socialement⁴. Mais

¹ Y. Sabeg et Y. Sabeg, *La discrimination positive. Pourquoi la France ne peut y échapper?*, Paris, Calmann-Lévy, 2004. Par action positive, on entendra classiquement une obligation de moyens et non de résultats. La sélection des candidats sur leurs compétences ne se trouve pas remise en question. Par discrimination positive, on évoquera plutôt une action qui vise à éliminer la discrimination passée ou actuelle subie par un groupe de personnes en leur accordant temporairement certains avantages préférentiels. Précisément, la « discrimination positive » vise classiquement à éliminer la discrimination passée ou actuelle subie par un groupe de personnes au regard des normes sociales en vigueur en leur accordant temporairement certains avantages préférentiels et une différenciation de traitement inscrite dans des textes législatifs ou réglementaires. On assimile d'ailleurs parfois à tort les politiques de quota de travailleurs handicapés à des quotas tout court et aux politiques de discrimination positive. À tort car si quelqu'un souffre d'un handicap, il n'aura que rarement l'occasion d'y remédier par lui-même, quelles que soient les circonstances. Ce quota est un droit au travail, le dépassement d'une difficulté objective justifiant un traitement spécifique. On ne crée pas, en l'occurrence, une inégalité pour corriger une inégalité.

² W. Kymlicka, « Etats du multiculturalisme », *Raison publique*, n°9, octobre 2008, pp. 31-45.

³ S. Wuhl, *Discrimination positive et justice sociale*, Paris, PUF, 2007, p. 140.

⁴ Où se situe l'approche de la « diversité de la société française » défendue par la charte de la diversité issue des milieux patronaux français ? Elle n'est pas sans rappeler celle des modèles sociétaux

ceci militerait également en faveur du recueil de données empiriques permettant d'évaluer le niveau d'égalité des opportunités qui existent ou pas entre ces différents groupes (sans que ce monitoring impliquant l'usage de statistiques relatives aux clivages ethnoraciaux ne conduise inmanquablement à la généralisation d'un système de quotas)¹. La *reconnaissance* (en un sens très étroit) serait ici le processus qui donne naissance (« réalise ») à des identités de personnes soumises pourtant à la domination d'un modèle culturel qui se veut laïque mais s'ordonnerait en réalité autour d'une religion et d'un système culturel dominant à qui l'on doit rendre allégeance². Comment ne pas voir un danger à renforcer ces processus politiques qui permettraient de rejoindre un groupe identifié comme discriminé et de conquérir ainsi des droits (culturels mais pas seulement) ? Car on peut penser que plus les groupes sont identifiés de manière précise, plus ils sont distingués des autres, moins les membres d'une société tendent à s'interroger s'il devient possible pour les individus de se construire une identité syncrétique. Jamais les sentiments d'appartenance individuelle, phénomènes subjectifs complexes, ne pourront se laisser quantifier de manière univoque. Pas davantage dans la société globale qu'en entreprise.

1.2. Reconnaître les différences entre « types » de Français ?

Il existe, depuis longtemps, et dans plusieurs pays du monde, des statistiques publiques regroupant les personnes sur la base d'une appartenance ethnique. Si la mise en place d'un « référentiel ethnoracial » semble pour le moment repoussée, la constitution, en mars 2009, d'un « Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations » (COMEDD) a alerté sur le risque qu'il y aurait à masquer l'aspect dynamique des appartenances à des communautés derrière l'attribution autoritaire d'origines liées à des nationalités (ou des ethnies catégorisées de l'extérieur). La tentation est forte de distinguer différents « types » de Français et émergent, par exemple, des demandes croissantes dans les

anglo-saxons. Des modèles dans lesquels l'individu, citoyen, salarié, tire d'abord son identité de la communauté dans laquelle il a été socialisé. Le problème est autant d'établir une égalité de traitement entre les individus qu'un équilibre social entre les différents groupes composant la société même si les promoteurs de la charte s'en défendent. Faut-il accepter que l'unité sociale passe désormais par la reconnaissance de groupes discriminés ou minoritaires ? Si les promoteurs de la charte de la diversité soutiennent que les entreprises ont « (...) intérêt à refléter la diversité de la société dans laquelle elles sont implantées », ils affirment également que « l'origine ethnique ne sera jamais « le » critère pour obtenir un emploi » (C. Bebear et Y. Sabeg, Exposé des motifs, *Une Charte de la Diversité, pour quoi faire ?*, octobre 2004). Aussi, pour ce qui est des signataires initiaux de la charte, leur engagement en faveur des candidats issus de la diversité culturelle et ethnique ne se conçoit qu'à qualifications égales, ce qui écarte a priori toute forme de discrimination positive. Depuis, des chefs d'entreprise ont pu militer pour ce qu'il nomme une discrimination positive « à la française », regretter que la loi interdise de compter le nombre de personnes issues de la diversité et admettre, dans les colonnes du journal *Le Monde*, en juillet 2007, que « lorsque nous rencontrons un candidat qui a un prénom d'origine étrangère, il a plus de chance d'être recruté que celui qui porte un prénom français de souche (...) A partir du moment où, pour une catégorie de la population, il est plus difficile d'accéder à certains postes, il faut faire preuve de volontarisme ».

¹ D. Sabbagh insiste sur l'exemple britannique où les entreprises privées, depuis 2000, les employeurs du secteur public aussi, s'efforcent de susciter davantage de candidatures des membres des minorités sans privilégier de discrimination positive au sens strict (« Éléments de réflexion sur la mesure de la « diversité » et des discriminations », *La Vie des idées*, 13 octobre 2009).

² C. Laborde, « Virginité et burqa : des accommodements déraisonnables ? Autour des rapports STASI et Bouchard-Taylor », *La Vie des idées*, 16 septembre 2008.

milieux patronaux cherchant à mieux cerner la composition ethnoraciale de la population active qualifiée des bassins d'embauche¹.

Si l'affiliation ethnique ne doit pas être conçue, par essence, comme étant une affaire d'hérédité, admettons que le premier mal qui touche notre société, avant le déni de revendication culturelle, est la désaffiliation sociale. Les femmes et les hommes ont besoin d'être reconnus sur différents plans et dans notre société, de plus en plus sont ceux qui éprouvent le besoin de se protéger du risque permanent d'être « débranché » face à des places et des statuts menacés de disparaître². Face au péril de ne pouvoir gérer les écarts entre l'identité héritée, l'identité espérée et l'identité acquise³, face à la croyance que le jeu est ouvert et que tout le monde peut concourir et être classé selon son mérite, fort est le risque de se distinguer et de se différencier non autour de droits individuels mais de chercher à trouver la chaleur d'une histoire signifiante autour de droits collectifs et culturels pour précisément compenser l'idée que l'échec est imputable à l'individu lui-même⁴. Dans ces affrontements symboliques visant à imposer à l'ensemble de la société sa vision du monde en vue d'améliorer sa place dans la société, dans les débats publics, la lutte contre les discriminations (sous l'angle culturelle) a progressivement pris l'ascendant sur la lutte contre les inégalités, souvent en référence publique à des communautés stigmatisées (« musulmanes », « juives », « roms »...) et aussi en référence au mot de « diversité »⁵. Luttant pour leur « reconnaissance », nous voyons un danger à ce que des individus aient davantage acquis un droit à faire reconnaître la dignité de ce qui les rend différents les uns des autres que ce qui les rassemble⁶. N. FRASER a bien montré comment des revendications de « reconnaissance de la différence » alimentent des luttes de groupes mobilisés sous la bannière de la nationalité, de l'ethnicité, de la « race »⁷, du genre ou de la sexualité. Dans les années 1980, avec le repli du messianisme communiste et le relatif effacement du tiers-mondisme, de la Kabylie au Timor oriental, des Sud-Tyroliens aux Burakumin japonais, ce sont tous les oubliés de l'Histoire des cinq continents qui élèvent la voix. Or cette prolifération de mouvements identitaires, cette

¹ Si l'on sait que des pays comparables à la France produisent ces données à partir du recensement et de l'auto-déclaration, on sait moins que des politiques de « *nationalisation des postes* » sont de rigueur depuis le début des années soixante pour les entreprises (françaises notamment) dans le cadre de l'internationalisation de leurs activités notamment vers les pays en voie de développement. Comme l'ont fait les sociétés pétrolières françaises en Afrique avec des plans explicites de « *gabonisation* », de « *sénégalisation* » ou « *d'ivoirisation* » des postes, ces politiques se sont traduites par un ensemble de pratiques locales de traitement des différences fondées sur des quotas.

² V. De Gaulejac, « Le sujet manqué », in N. Aubert, *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004, p. 132.

³ V. De Gaulejac, « Le sujet manqué », in N. Aubert, *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004, p. 141.

⁴ R. Castel, *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Editions du Seuil, 2003.

⁵ F. Dubet dans son dernier livre, montre bien que le modèle d'une méritocratie qui cherche à offrir aux individus, à tous les individus quelque soit leur âge, leurs sexe, leur métier, leur origine, leur orientation sexuelle et choix de vie... la possibilité de se répartir équitablement à tous les niveaux de la pyramide sociale des positions et des statuts est faussé, en réalité, par l'inégalité des dotations collectives initiales et ce que parvient notamment à offrir ou pas, faute de moyens, l'école de la République.

⁶ M. Giraud, « Diversité. Le piège des mots, la dérive des idées », in E. Badinter et alii, *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, L'Aube, 2009, p.72.

⁷ La « race » renvoie à une assignation de l'extérieur qui prend appui sur des une apparence somatique alors que l'ethnicité évoque une revendication d'une identité sociale et des pratiques influencées par la culture.

remontée spectaculaire du religieux, support restauré d'identités nationales en crise, interviennent dans un monde qui, commerce et technologie obligent, est soumis à un intense processus d'uniformisation et de « massification ». Dans ces conflits « post-socialistes », écrit N. Fraser, « l'identité collective remplace les intérêts de classe comme lieu de la mobilisation politique, et l'injustice fondamentale ressentie n'est plus l'exploitation mais la domination culturelle »¹.

La reconnaissance de la dignité des personnes ou des groupes, les qualités, souhaitables ou exigibles, que les sujets entretiennent entre eux, deviennent une part essentielle de notre conception de la justice. Dans la société qui est nôtre, l'objectif ne serait plus la lutte contre les inégalités, au travers de conflits et ajustements « divisibles » relatifs aux richesses, mais de plus en plus la lutte contre l'avalissement ou le mépris, visant à restaurer une qualité morale déchue aux rapports sociaux par l'entremise de groupes « légitimement » en concurrence. Est-ce que chacun a toujours besoin d'être reconnu à partir du moment où il est respecté ?

2. La diversité, cheval de Troie des politiques de discrimination positive ?

2.1. Logiques de performance : trois dangers à confondre diversité et égalité

Dans la lutte contre les inégalités, un premier risque est de confondre égalité et diversité. Si elle répond au désir d'autonomie des individus, l'égalité des chances prônée par la diversité s'accommode souvent de l'existence et même du développement des inégalités. L'accès d'un petit nombre à la réussite n'a pas forcément de répercussions pour le plus grand nombre. P. Robert-Demontrond, A. Joyeau et D. Thiel ont su montrer comment, dans le champ des entreprises, la thématique de la diversité pouvait renvoyer, sans nécessairement combattre les mécanismes qui produisent les inégalités d'accès à la formation ou aux promotions, à différents registres discursifs s'imposant comme des normes en surplomb, parmi lesquels « un discours de légitimation civique correspondant à l'encastrement socio-politique de l'économique, cadrant les pratiques managériales par le développement de contraintes opérationnelles présentées publiquement comme étant d'intérêt général » et « un discours de légitimation marchande, conditionnant l'action au respect de contraintes commerciales » (on pensera au marketing dit « ethnique »)². Notion flottante qui s'impose comme une vérité d'évidence et un facteur supposé de double performance empiriquement testable (performance « subjective » au sens de performances éprouvables qualitativement et « objective » au sens de factuellement prouvables), la diversité a su conquérir en quelque sorte par simplification lexicale un statut qui rend impossible l'expression d'idées contraires³. Il est d'ailleurs paradoxal de mesurer l'influence dans le débat public des politiques d'action préférentielle en

¹ N. Fraser, « Justice sociale, redistribution et reconnaissance », in *La revue du MAUSS*, n°23, 2004, p. 151.

² P. Robert-Demontrond, A. Joyeau et D. Thiel, « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.

³ P. Robert-Demontrond et A. Joyeau, « La performance des politiques de diversité en question : une étude des représentations des acteurs », *Management & Avenir*, volume 31, 2010, pp. 71-91 ; P. Robert-Demontrond et A. Joyeau, « Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 34, n°3, automne 2009, pp. 57-65.

France alors qu'elles sont sous le feu des critiques ailleurs quant à l'attribution de marchés publics, emplois publics ou d'éducation¹.

Qu'est ce pourtant que *discriminer* ? Faire ce que font certains zéloteurs de la diversité et enfermer involontairement l'autre en admettant que les attributs de son identité en fassent, pour toujours, les signifiants. On mesure là le risque de tout communautarisme. Cela s'exprime souvent sournoisement par un passage d'une différence - un mode de raisonnement différent du nôtre, par exemple (« *ils ne pensent pas comme nous* ») - à une description de l'infériorité en réalité (« *laissons les réfléchir de leur côté* »). On croira aussi repérer une différence de *nature* et à force de chercher à identifier, séparer des communautés, certaines politiques dites de *gestion de la diversité*, peuvent précisément conduire à redéfinir les *différences matérielles* qui existent entre les gens (« j'ai plus que toi, tu as moins que moi, tant pis pour toi ») comme *des différences de culture* (« j'ai la mienne, tu as la tienne, et tout le monde est content »)². En cela, les discriminations sont toujours une pathologie due à l'absence de mixité sociale pour des individus qui simplement s'additionnent, vivent côte à côte et fuient ce qu'une politique juste réclame, à savoir prendre le risque d'une analyse des causes profondes de l'absence de certaines populations à des positions de pouvoir plutôt que la promotion médiatique, ponctuelle, arbitraire de personnalités censées « incarner » cette diversité si recherchée. Les politiques de gestion de diversité contribueraient à ce que certaines personnes échappent à un traitement injuste sans abolir les inégalités de fond des positions économiques, sociales et symboliques (hiérarchies salariales, hiérarchies d'autorité, accès aux postes les plus intéressants...) auxquelles on ne veut pas, on ne veut plus ou on ne peut plus toucher³.

Alors qu'il y a au cœur des politiques de gestion de diversité, la tentation de mesurer le mérite et de distinguer, mais le peut-on toujours, déterminisme sociaux et part de la responsabilité individuelle, jamais les manifestations et les causes des discriminations ne se réduisent à une définition unique. Il est en effet souvent difficile de démêler ce qui relève de la discrimination entre des individus du fait de certaines de leurs caractéristiques et ce qui relève des inégalités entre leurs milieux sociaux d'origine. Par exemple, si les étrangers sont plus souvent au chômage que les Français, cela tient d'une part à une discrimination à l'embauche mais aussi d'une inégalité de niveau de qualification qu'il faut tout autant combattre.

La justice est un principe et non un « être »⁴ défendu par de pseudo droits « culturels » et un discours de la « différence » qui, lorsqu'il est institutionnalisé, peut devenir un dispositif de contrôle des populations qui les cantonnent dans une fausse authenticité nostalgique⁵. Un dispositif qui nie la capacité des individus à réécrire le sens de leurs propres actions et les

¹ D. Sabbagh, « La remise en cause de l'affirmative action dans l'enseignement supérieur aux Etats-Unis : rupture ou faux-semblant ? », *Revue Mouvements*, janvier-février 2003, pp. 103-107.

² W. B. Michaels, *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir, 2009, p. 46 et p. 47.

³ « Je n'agis pas de la même manière selon que je me bats pour améliorer ma position ou pour accroître mes chances d'y échapper. (...) Une société ne se perçoit pas et n'agit pas sur elle-même de la même manière selon qu'elle opte d'abord pour l'égalité des places ou d'abord pour l'égalité des chances » (F. Dubet, *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil, 2010, p. 12).

⁴ F. Dubet, *Le travail des sociétés*, Paris, Le Seuil, 2009.

⁵ E. A. Povinelli, *The Cunning of Recognition. Indigenous Alterities and the Making of Australian Multiculturalism*, Durham, Duke University Press, 2002.

emprisonne dans des murs de significations auxquels il se pourrait qu'ils aient cherché à échapper¹.

Un deuxième risque est bien d'entrer volontairement, au nom de motifs que l'on croit justes, dans une société de la consolation. F. Fistetti a raison d'écrire que nous pouvons être en désaccord et même refuser certaines pratiques culturelles des autres cultures (comme la subordination des femmes) sans pour autant dévaluer leur culture in toto et avec elles les mondes vécus qui y sont incorporés².

Quand lorsque l'on se sent étranger, répudié, ignoré... quand ses propres représentations ne sont pas possibles dans l'espace public, il convient de comprendre pourquoi et comment prennent force, dans cet espace, des identités latentes soudainement vécues et revendiquées comme moyen de lutte. Mais grand est le danger d'intérioriser un statut de victime, de faire l'apprentissage de rôles qui lui sont associés et de couronner une « société de la diversité » qui ne serait que « société de concurrence victimaire » (le mécanisme amène à devenir comme obligé, au nom de la revendication de la dignité ou de la fierté, de se soumettre à une identité stigmatisée pour revendiquer en réalité plus de droits que le groupe voisin). En cela, la reconnaissance de groupes sociaux ou de groupes culturels n'est pas une théorie de la justice suffisante³. W. B. Michaels a raison d'écrire que « si nous parvenons à nous convaincre que les pauvres ne sont pas des personnes qui manquent de ressources mais des individus qui manquent de respect, alors c'est notre « attitude » à l'égard des pauvres et non leur pauvreté, qui devient le problème à résoudre »⁴. E. Filippova souligne utilement que « la vitrine d'une « diversité », représentée par la fine couche d'une élite « ethnique », masque le sort de milliers de citoyens « de base » qui n'aspirent pas à l'entrée aux grandes écoles, mais à l'emploi stable, au salaire correct et au logement décent »⁵.

Dans une société française par ailleurs si propice actuellement à cibler les populations autour d'une origine ethnique et à distinguer deux types de Français, ceux de souche et ceux courant le risque de se voir déchus de leur nationalité, nous cernons aussi le risque qu'il y aurait, chez certaines associations ou chez certains responsables politiques, à chercher à piéger systématiquement les « auteurs » de discrimination, à punir plutôt qu'éduquer. Car l'on peut s'étonner, chez certains défenseurs pourtant sincères de la lutte contre les discriminations, de l'argument qui consiste à pointer la discrimination de Français identifiés comme « non blancs » en la rattachant à l'injustice qu'il y aurait à être « assimilés » à des personnes immigrées à qui l'on demande précisément aussi de « s'intégrer ». Dans les deux cas, l'infamie consiste à être victime de discriminations et non à être semblables à des citoyens perçus

¹ A. SALIA, l'un des juges de la Cour suprême des Etats-Unis, hostile à l'affirmative action, avait imaginé « un système de justice réparatrice (ou correctrice) à points, par lequel on accorderait aux individus un crédit de points donnant droit à des faveurs, en fonction des discriminations subies par le groupe social, le groupe ethnique, le sexe, l'âge auxquels ils appartiennent » (« The Disease as a Cure » cité par E. Deschavanne, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, Paris, La documentation française, 2005, p. 174).

² F. Fistetti, *Théories du multiculturalisme*, Paris, La découverte, 2009, p. 130.

³ F. Dubet, *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil, 2010.

⁴ W. B. Michaels, *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir, 2009, p. 15.

⁵ E. Filippova, « Les recensements comme instrument politique (un bref aperçu des exemples étrangers) », in E. Badinter et alii, *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, L'Aube, 2009, p. 87.

comme des citoyens de « seconde zone » par ceux qui discriminent. Par un étrange retournement, ces défenseurs en arriveraient à renforcer l'idée de la constitution d'une catégorie héréditaire d'immigrants pour toujours, sortes « d'étrangers de l'intérieur »¹.

Qui sont les auteurs et qui est la victime de la discrimination ? Il est des situations où personne ne puisse livrer une réponse marquée du sceau de l'évidence. Il n'est évidemment pas nécessaire d'être noir ou métisse pour engager le combat de la lutte contre le racisme. Certaines politiques invitent pourtant souvent à aller au plus pressé, à renvoyer aux seules « origines » pour sanctionner les fautifs avant d'analyser les causes (et encaisser des sommes de plus en plus importantes offertes pour la défense juridique des vraies ou fausses victimes). Comment prouver, par exemple, qu'une personne d'origine immigrée ne bénéficiera pas des mêmes augmentations de salaire que ses collègues effectuant le même travail sans études fiables et patientes ?

Comment prouver que cette personne sera systématiquement écartée des promotions au titre de ses seules appartenances plus ou moins visibles ? Comment montrer, et sur quels critères se baser, que son supérieur hiérarchique et son DRH n'ont pas agi correctement alors qu'ils peuvent aussi connaître mieux l'histoire de l'entreprise, les objectifs de travail ainsi que le contexte dans lequel le salarié devait les réaliser ?

On mesure là tout l'intérêt des sciences humaines et sociales pour parer le risque de séparer analyse des processus et examen des indicateurs. Les discriminations constituent des réalités encore mal connues dans le monde du travail. Les victimes hésitent à porter plainte, ne voulant pas attirer défavorablement sur elles l'attention d'un futur employeur. Une politique de lutte contre les discriminations ne se résume pas à la mise en place de statistique, même de la diversité. Et fort est l'intérêt de peser également les dégâts collatéraux liés à la mise en œuvre d'un management de la diversité. On en fait généralement abstraction².

On mesure là également le caractère discutable de la relation causale entre la notion de performance et celle de diversité. Généralement, on attribue à la diversité d'équipes constituées d'individus aux profils différents, le fait de générer des idées nouvelles, de l'innovation, via un "apprentissage mutuel", une diminution des coûts d'exploitation, liée à plus de fidélisation du personnel et à une baisse des coûts directs et indirects de recrutement, et aussi des effets positifs de réputation et d'image³, permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel commercial supposé durable. P. Robert-Demontrond, A. Joyeau et D. Thiel insistent à juste titre sur le caractère relatif de ces apports. Car, a contrario, comme ils le soulignent, la diversité peut « inhiber la coopération interindividuelle, engendrer des conflits intra-organisationnels, poser des problèmes de communication, de confiance mutuelle, nuisant en conséquence à la création de valeur »⁴. Elle peut aussi sacrifier aux effets d'affichage sans

¹ E. Balibar, « Uprisings in the banlieues », Lignes, numéro 23, Novembre 2006, cité par R. CASTEL, *La discrimination négative*, Paris, Le Seuil, 2007, p. 94.

² C. W. Von Bergen, B. Soper et T. Foster, « Unintended negative effects of Diversity Management », *Public Personnel Management*, vol 31, n°2, 2002.

³ S. Landrieux-Kartochian, Contribution des femmes à la performance Une revue de la littérature, *Document d'études de la DARES*, Octobre 2004.

⁴ T. Cox, *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, 1993.

suffisamment prendre en compte les effets de discriminations systémiques liées aux mentalités et aux processus inconscients qui évoluent, eux, lentement. Ainsi, alors que pour des jeunes issus de quartiers défavorisés, les entreprises peuvent être porteuses d'espoirs de sortie de leur condition sociale et professionnelle, l'exclusion tacite liée à leur couleur de peau, leur origine sociale ou leur appartenance ethno-raciale réelle ou supposée n'est pas mécaniquement écartée, on le sait bien, passés les premiers mois de l'intégration dans les équipes et la possibilité d'un recrutement, par exemple, par la méthode du cv anonyme. S'amplifie alors le phénomène selon lequel certaines personnes (femmes, personnes issues de minorités dites « visibles »...), pourtant potentiellement au même degré de compétences et de performances sur le moyen terme, vivent une intégration « apparente », sont exposées à de telles difficultés, à une telle absence de soutien de réseaux professionnels, qu'elles partent rapidement, ce qui a pour effet de confirmer publiquement qu'elles ne sont effectivement pas faites pour ces postes et de renforcer une intériorisation injuste de son incompétence supposée. On aura ainsi renforcé, sans le vouloir nécessairement, un mécanisme pervers d'autocensure non souhaité chez ceux qui observaient l'intégration d'un des leurs et qui n'a pas réussi, faute d'action sur le temps long d'une authentique gestion des ressources humaines. Le faible nombre de recherches encore effectuées¹ sur la part plus ou moins contributive de la diversité dans la performance économique des entreprises tient certainement au caractère multifactoriel des éléments qui influencent à cette performance. Dès lors, on peut considérer comme possible - sinon même comme très probable -, le fait que ce qui est déterminant dans l'accroissement de la diversité, lorsque cette évolution est observée, n'est pas le facteur causal envisagé (la diversité des RH), mais le protocole de management de la diversité (et plus largement, le système managérial). Ce n'est très probablement pas la diversité dans sa définition objective qui impacte la performance économique, mais la diversité dans sa définition intersubjective et interpersonnelle.

2.2. Sorties de crise ?

Une approche littérale du principe d'égalité dans notre République veut que pour éviter les différences de traitement, on indifférencie les publics en faisant disparaître les caractéristiques supposées stigmatisées. Elle conduit à l'échec². Une autre approche possible consisterait à mettre en œuvre une stratégie volontaire et systématique d'égalité par la représentation de groupes cibles avec quotas (que ces groupes se définissent comme communauté d'origine, de culture, de langue ou de croyance). Elle conduira aussi à l'échec et fera le lit de modèles néolibéraux qui ne disent pas leur nom mais sont toujours propices à désigner des « minorités ethniques » pour qui l'on aurait les meilleures intentions³.

Tout nous porte à croire sincèrement qu'il y a possibilité en France d'identifier des dynamiques discriminatoires sans renforcer le recours à des statistiques de la diversité produites par des partenaires ou officines ne présentant aucune garantie solide de scientificité.

¹ M. G. Bruna et M. Chauvet, « La diversité, un levier de performance.... sous condition de management », *Chaire diversité de l'Université Dauphine*, Juillet 2010.

² On sait que c'est l'absence de traitement différencié pour corriger une inégalité qui peut aboutir, en certains cas, à une discrimination. Ainsi, il peut être juste que le nombre effectif de lieux de cultes accessibles aux croyants de telle ou telle religion diffère.

³ « Toute politique d'égalité des chances implique la reconnaissance de l'existence de minorités », Y. Sabeg et L. Mehaignerie, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, 2004, p. 27.

Nous pensons ici à des Directeurs des Ressources Humaines sommés de produire des chiffres et de chiffrer en toutes circonstances leurs engagements en faveur de la *diversité*.

Dans toute société, le risque d'une concurrence victimaire tend à s'attiser quand chacun s'affilie, sous la contrainte d'un système, à un collectif identifié et enfermant. Nombre d'observateurs pointent avec raison le risque d'amener des groupes discriminés à faire reconnaître comme positives les caractéristiques sociales, culturelles et identitaires au nom desquels ils sont discriminés. Notre société n'a rien à gagner à ce que nos concitoyens, soient placés, au nom de la diversité, en compétition et que le facteur « racial » entre en concurrence avec d'autres facteurs (orientation sexuelle, âge, apparence physique..) constitutifs de faits de discrimination.

En visant à rééquilibrer la condition relative de groupes humains définis comme structurellement défavorisés, en créant en leur faveur un statut privilégié, à compétences inégales, les politiques de discrimination positive ont le quadruple inconvénient d'inverser les positions favorisées au lieu de supprimer les privilèges, de créer un sentiment d'injustice chez les exclus de la procédure supposée neutre, de légitimer et relancer constamment des revendications d'ordre ethnique, religieux ou identitaire et de fragiliser l'existence d'égalité formelle dans les textes qui est davantage qu'une déclaration de pure forme. Grand est donc le risque de favoriser en France des politiques de discrimination positive aux effets peu connus alors que la force des politiques d'action positive jusqu'ici menées en France tient à la possible reconnaissance d'une identité syncrétique et non la simple énumération de catégories juxtaposées dans une désignation générique en surplomb et polarisante comme « race » ou « ethnicité ».

Bibliographie

- Bacro L. (2010), « Quid de la gestion de la diversité en France ? Le cas des Français originaires des anciennes colonies françaises », <http://www.raison-publique.fr/article243.html>.
- Balibar E. (2007), « Uprisings in the banlieues », Lignes, numéro 23, Novembre 2006, cité par R. Castel, *La discrimination négative*, Paris, Le Seuil, p. 94.
- Bebear C. et Sabeg Y., Exposé des motifs, *Une Charte de la Diversité, pour quoi faire ?*, Octobre.
- Bruna M. G. et Chauvet M. (2009), « La diversité, un levier de performance.... sous condition de management », *Chaire diversité de l'Université Dauphine*, Juillet.
- Castel R. (2003), *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Editions du Seuil.
- Cavell S. (2010), p. 360 cité par F. Fistetti, *Théories du multiculturalisme*, Paris, La découverte.
- Cox T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers.
- De Gaulejac V. (2004), « Le sujet manqué », in N. Aubert, *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres.
- Deschavanne E. (2005), « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, Paris, La documentation française.
- Diallo R. (2010), « La France a beaucoup à apprendre des États-Unis en matière de diversité », *Revue France Amérique*, mars.
- Dubet F. (2010), *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil.
- Filippova E. (2009), « Les recensements comme instrument politique (un bref aperçu des exemples étrangers) », in E. Badinter et alii, *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, L'Aube, p. 87.
- Fistetti F. (2009), *Théories du multiculturalisme*, Paris, La découverte, p. 130.
- Fraser N. (2004), « Justice sociale, redistribution et reconnaissance », *La revue du MAUSS*, n°23.

- Gauchet M. (2009), « Du bon usage des droits de l'homme », *Le Débat*, n°153, Janvier-Février.
- Giraud M. (2009), « Diversité. Le piège des mots, la dérive des idées », in E. Badinter et alii, *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, L'Aube.
- Heine S. (2008), « La dimension communautarienne du républicanisme français. L'affaire du foulard islamique comme réactivation d'un imaginaire national », *Raison publique*, n°9, octobre, pp. 59-85.
- Huet R. et Cantrelle M. (2006), « Gouvernances et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*.
- Kymlicka W. (2008), « *Etats du multiculturalisme* », *Raison publique*, n°9, Octobre, pp. 31-45.
- Laborde C. (2008), « Virginité et burqa : des accommodements déraisonnables ? Autour des rapports STASI et Bouchard-Taylor », *La Vie des idées*, 16 septembre.
- Landrieux-Kartochian S. (2004), « Contribution des femmes à la performance. Une revue de la littérature », *Document d'études de la DARES*, Octobre.
- Michaels W. B. (2009), *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir.
- Ozbilgin M. (2003), *Equality, Diversity and Inclusion at Work*, Cheltenham, New York, Edward Elgar Press.
- Povinelli E. A. (2002), *The Cunning of Recognition. Indigenous Alterities and the Making of Australian Multiculturalism*, Durham, Duke University Press.
- Robert-Demontrond P. et Joyeau A. (2009), « Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 34, n°3, automne, pp. 57-65.
- Robert-Demontrond P., Joyeau A. et Thiel D. (2007), « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte.
- Sabbagh D. (2003), « La remise en cause de l'affirmative action dans l'enseignement supérieur aux Etats-Unis : rupture ou faux-semblant ? », *Revue Mouvements*, janvier-février, pp. 103-107.
- Sabbagh D. (2009), « Éléments de réflexion sur la mesure de la « diversité » et des discriminations », *La Vie des idées*, 13 octobre.
- Sabeg Y. et Mehaignerie L. (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne.
- Sabeg Y. et Sabeg Y. (2004), *La discrimination positive. Pourquoi la France ne peut y échapper?*, Paris, Calmann-Lévy.
- Slama A. G. (2003), « Contre la discrimination positive. La liberté insupportable », *Pouvoirs* n°111, Novembre, p.133-143.
- Taguieff P. A. (2005), *La République enlisée. Pluralisme, communautarisme et citoyenneté*, Paris, Éditions des Syrtes.
- Von Bergen C. W., Soper B. et Foster T. (2002), « Unintended negative effects of Diversity Management », *Public Personnel Management*, vol. 31, n°2.
- Wuhl S. (2007), *Discrimination positive et justice sociale*, Paris, PUF.

La réflexivité co-innovatrice de la culture

Dumitru ZAIT

Université « Alexandru Ioan Cuza » Iași, Roumanie

Alain SPALANZANI

Université Pierre Mendès France, Grenoble, France

dzait@uaic.ro

Résumé

Un des éléments importants de la combinaison factorielle de la compétitivité de n'importe quelle entité en quête de profit et de bien-être peut être identifié dans la capacité de celle-ci à trouver des solutions à n'importe quel problème, surtout aux problèmes de productions et de commercialisation des produits et de services destinés au marché et, implicitement, à une confrontation avec d'autres concurrents. Les solutions envisagées sont toujours ou presque toujours le résultat de l'activité innovatrice ou de l'innovation, généralement associée à la performance organisationnelle et à la possibilité pour l'organisation de sortir d'une situation en dépassant les concurrents situés sur le même marché. Notre approche essaie d'envisager la spécificité culturelle de l'innovation à travers quelques variables explicatives qui pourront être caractéristiques par rapport à la réflexivité co-innovatrice de la culture. Il s'agit d'un nouveau concept destiné à mettre en évidence l'importance de la confiance de la culture (de l'individu et de la communauté) dans ses propres capacités innovatrices. Le concept retenu est en fait un résultat d'une recherche théorique et comparative qui débute avec une hypothèse raisonnable, énoncée sur base de quelques études empiriques réalisées par différents auteurs de plusieurs origines culturelles : plus la reconnaissance et la confiance dans la capacité co-innovatrice d'une culture sont fortes, plus la potentialité co-innovatrice de la culture concernée est élevée.

Mots-clés

performance, réflexivité co-innovatrice, compétitivité innovatrice, spécificité culturelle.

Abstract

One of the key elements of the competitiveness factorial mix related to any entity which is looking for profit and wealth can be identified in its capacity to find solutions to any problem, mostly to the production and commercialization problems related to the products and services which are provided on market and, implicitly, to the competitors' challenges. The solutions taken into consideration are always or almost always the result of an innovative activity, associated to the organizational performance and to the enterprise's capability to find the best solutions to efficiently compete on its market. Our approach tries to emphasize the cultural specificity of the innovation by means of several explicative variables which could be characteristic in comparison with the co-innovation reflexivity of the culture. We developed a new concept which reveals the importance of the both individual and community culture's trust in its innovative capabilities. The concept represents a result of a theoretical and comparative research which begins with a reasonable hypothesis, enounced on the basis of several empirical studies realized by authors having different cultural backgrounds: stronger the recognition and trust in the co-innovative capacity of a culture are, higher the co-innovative potential of a related culture is.

Key words

performance, co-innovation reflexivity, innovative competitiveness, cultural specificity.

Classification JEL

M14, L 25, O31

Introduction

La réflexivité co-innovatrice peut être définie comme la propriété ou capacité de plusieurs entités (entreprises/organisations, individus) de réagir d'une manière réflexe par rapport à un stimulus quelconque pour réaliser un dispositif, une structure, une action ou une activité dans le but d'innover, en mettant ensemble des ressources, des idées ou des logistiques appropriées.

1. Le problème

Au niveau mondial on a réalisé des recherches stimulantes sur la spécificité culturelle et les problèmes de l'interculturel. La question de l'existence d'une connexion entre la spécificité culturelle, d'un côté, et la compétitivité et la performance d'un système, d'un autre côté, a été assez présente dans des différentes études et recherches. La place de l'innovation dans l'évolution de l'entreprise/organisation est aussi assez analysée, souvent même en connexion avec la culture et la spécificité culturelle. Mais, dans la majorité des cas, la relation entre l'innovation (y compris la performance de l'innovation organisationnelle) et la spécificité culturelle, a été placée dans des contextes assez particuliers. Le cas de l'innovation collaborative (inter organisationnelle ou en réseau) se trouve dans une situation comparable. Les perspectives à partir desquelles sont abordées les connexions ne sont pas toujours les mêmes. Parfois, on considère que l'innovation, l'innovation collaborative et la performance de celles-ci sont influencées par une ou plusieurs variables relevant de la culture de la spécificité culturelle ; ailleurs, on invoque la différenciation culturelle comme facteur de la performance innovatrice en fonction de l'appartenance nationale ou régionale. Il y a même des confusions entre spécificité culturelle (considérée à travers des variables ou des dimensions caractéristiques du type distance hiérarchique, chez Hofstede, universalisme vs. particularisme, chez Trompenaars, par exemple) et différenciation nationale ou régionale (par rapport à l'identité géopolitique et non pas culturelle). Les études et les recherches respectives nous ont orientés vers un constat intéressant : il y a toujours, pour chaque chercheur/auteur d'études ou d'articles sur le sujet, une perception formée a priori ou déterminée sur la philosophie de l'innovation, sur l'intensité de la consécration mentale de l'activité innovatrice. D'où l'idée de réfléchir sur le rôle de la perception collective (dimension de la spécificité culturelle), sur l'intensité et la performance de l'innovation organisationnelle, de la co-innovation comme activité de production des nouveautés en faisant appel à des dispositifs et/ou des structures inter-organisationnels appropriés. Dans ce positionnement, deux variables sont presque explicitement en cause: la spécificité culturelle et la performance de l'innovation (et de la co-innovation, en même temps). Par rapport à l'évidence ontologique, il nous semble que la spécificité culturelle est bien et presque explicitement active pour la création et le fonctionnement des structures et des dispositifs d'innovation inter-organisationnels. C'est la raison pour laquelle nous avons focalisé notre étude sur cette relation. L'énoncé de base de notre étude, que nous pouvons considérer comme hypothèse initiale, peut s'exprimer ainsi : *le*

potentiel co-innovateur, au niveau d'un pays ou d'une région et aussi pour les entreprises/organisations correspondantes, est présent dans l'inconscient de la communauté en cause (pays, région, entreprise/organisation). Le corollaire de cet énoncé est aussi une hypothèse, une hypothèse plus concrète et vérifiable : une culture est plus ou moins favorable par rapport à la création/innovation en fonction de l'intensité de la présence de l'idée, de la philosophie et d'une manière de réaliser l'innovation. L'inconscient agissant sur le potentiel innovateur d'une communauté (nation, en première évaluation) pourra être suggéré par les dominantes philosophiques présentes dans les études et les articles consacrés au sujet.

Pour arriver à construire un modèle explicatif approprié, même seulement au niveau théorique, il faudrait identifier et définir quelques concepts et variables correspondantes. La variable la plus importante nous semble être « la réflexivité co-innovatrice de la culture ». C'est un concept en construction par lequel on relève la capacité (propriété) d'une culture de considérer son potentiel innovateur, de se positionner par rapport à ce potentiel et de profiter des avantages que ce potentiel peut apporter. C'est aussi la variable exogène dans notre étude sur le potentiel co-innovateur de la culture.

2. Les prémisses

Comme référence fondamentale dans l'approche de l'innovation il faut évoquer Schumpeter (1934), mais aussi d'autres auteurs importants qui ont développé des concepts et des idées fondamentales sur l'innovation, la création et la créativité organisationnelle. Les études antérieures nous ont permis de réaliser une liste relative des prémices que nous devons considérer dans notre approche.

a) Comme notre approche concerne l'innovation inter-organisationnelle, alors la perspective est celle de l'organisation ouverte (« the inside-outside of the firm »), en mettant l'accent sur un point de vue mixte, en considérant, d'une manière agrégée, les critères ressources, connaissances et capital social. Le point de vue de l'individu (y compris ses connaissances) est considéré implicitement par les ressources, les connaissances et le capital social en même temps.

b) Il n'y a presque jamais une organisation qui provoque un seul type d'innovation (produit, procès, technologique, administrative etc.). L'envergure et l'efficacité de toute innovation organisationnelle est le résultat de la capacité du management de créer et de faire fonctionner des dispositifs spécifiques, en octroyant des ressources appropriées en fonction de sa mission et ses objectifs et des compétences possédées par ses ressources humaines. Par rapport à notre but, nous apprécions l'importance de dissocier l'innovation et, principalement, l'innovation organisationnelle en fonction d'origines, de résultats (effets).

c) L'entreprise peut être innovante ou pas. Chaque entreprise cherche à créer des dispositifs appropriés à l'innovation, mais chaque entreprise est un cas différent. On a imaginé ainsi des structures et des mécanismes, plus ou moins adaptés à la spécificité de l'entreprise, pour améliorer la capacité innovatrice de l'entreprise. Presque toujours, les solutions respectives ont été trouvées d'une manière assez réductionniste, en négligeant ou en minimisant quelques dimensions, quelques facteurs ou variables.

L'entreprise, avec ses travailleurs, ses structures, ses ressources, ses compétences et son savoir-faire est toujours placée et fonctionne d'une manière cohérente dans un contexte pluriel, complexe et dynamique. Ce contexte est formé par au moins trois univers, bien et

inextricablement liés, interconnectés et en ayant des influences fortes l'un sur l'autre et en agissant simultanément d'une manière fondamentalement objective. Les trois univers (milieux connectés dans le fonctionnement de l'entreprise) sont les suivants : l'international, le national (régional et local) et le marché. Les trois critères de l'innovation organisationnelle (les ressources, les connaissances et le capital social) sont en fait connectés avec les trois univers respectifs. L'innovation organisationnelle ouverte fait que les nouvelles solutions pour l'entreprise peuvent être trouvées en interférant le marché avec la production à travers des activités de recherche et de développement, en rendant l'entreprise capable de répondre aux attentes. L'innovation ouverte, objet d'une cinquième étape de l'évolution de l'innovation organisationnelle, mène le management de l'entreprise, par les structures qu'il propose, à l'identification, la compréhension, la sélection et la connexion aux connaissances externes afin de mieux réaliser sa mission et ses objectifs en valorisant son potentiel innovateur.

3. Le potentiel innovateur comme variable de la compétitivité et la performance

Parce que nous sommes au niveau de l'entreprise, nous considérons la compétitivité comme la capacité de celle-ci à réaliser et vendre durablement en améliorant son état et la rentabilité de ses activités au profit des différents groupes d'intérêts (actionnaires, managers, embauches et collectivités locales) et par rapport à la concurrence. Le résultat de la compétitivité est la performance de l'entreprise, il s'agit de la dimension des résultats réalisés par l'entreprise concernée par rapport à la concurrence mais aussi par rapport aux entreprises de n'importe quel autre secteur d'activité.

Pour analyser la performance, il est nécessaire de disposer de facteurs et de variables clés pouvant orienter les décisions pour améliorer cette caractéristique (en connexion avec la compétitivité). Généralement, on propose des facteurs et des variables trop générales comme la qualité (élevée), la qualification de la main d'œuvre, l'innovation, la technologie nouvelle, l'organisation, le management etc. Parfois, on fait une liste en mélangeant les facteurs et les variables internes (endogènes) avec ceux qui caractérisent le cadre externe de l'entreprise: réglementations, particulièrement financières, infrastructure, le taux d'échange, le marché etc.

En fait, il est important de séparer et d'analyser au moins deux groupes de facteurs et/ou variables: internes (endogènes) et externes (exogènes). L'innovation et l'innovation collaborative sont parmi les facteurs les plus importants de la performance et de la compétitivité organisationnelle. La spécificité culturelle de la région ou du pays est un facteur externe de cette potentialité innovatrice de l'entreprise/organisation. La réflexivité co-innovatrice de la culture, comme dimension implicite de la spécificité culturelle, devient ainsi une variable exogène importante de la capacité co-innovatrice de l'entreprise/organisation.

Le potentiel innovateur de l'entreprise/organisation amplifie l'influence de la spécificité culturelle sur la performance. C'est la logique de base dans un raisonnement simplifié de la performance organisationnelle. Il est vrai, l'activité innovatrice peut être associée avec sa propre performance, définie comme capacité de la nouveauté ainsi réalisée (innovation), et apporter un profit (supérieur) sur le marché. Mais, la performance de l'innovation devient implicitement performance organisationnelle, ou performance régionale et nationale, en fonction de l'origine de la nouveauté - objet de l'activité (innovatrice)

Parmi les facteurs importants de la performance innovatrice de l'organisation, il y a également la spécificité culturelle comme dominante mentale d'une collectivité entière par laquelle les gens sont incités, motivés et poussés à penser et à réaliser les activités, les actions et les projets afin de résoudre leurs problèmes de base afin de satisfaire leurs besoins. Au delà des résultats fournis par des différentes recherches et auteurs (voir Hofstede, Hall, Trompenaars, d'Iribarne et alii), la spécificité culturelle est une variable forte de l'action humaine, en général, de l'innovation organisationnelle et inter-organisationnelle, en particulière. Il y a des caractéristiques de la culture qui poussent plus ou moins vers l'innovation et vers la construction des dispositifs et des structures d'innovation inter-organisationnelles. En même temps, il y a des mixages culturels qui sont plus ou moins favorables à l'innovation organisationnelle ou inter-organisationnelle.

Des analyses comparatives, même superficielles, nous montrent que les influences de la spécificité culturelle sur la performance des structures innovatrices sont de deux types :

- Une première influence émane de la spécificité culturelle. La performance de l'innovation résulte comme nouveauté (produit, service, connaissance, méthode, etc.) en valorisant des comportements et des attitudes dominantes des individus appartenant à une collectivité culturellement autonome. C'est la culture, bien individualisée, qui fait que l'innovation se réalise et que le résultat de celle-ci est positif, favorable et compétitif.
- Une deuxième influence est de type complexe et agrégée. Il s'agit d'une vision multi culturaliste sur la spécificité et sur la relation entre la spécificité culturelle et la performance innovatrice. Cette relation a rarement été considérée dans les études consacrées au sujet. C'est Trompenaars qui a avancé une hypothèse dans ce sens là, en fournissant des exemples significatifs.

En partant d'ici, nous pouvons avancer la proposition suivante : *la multi culturalité d'une collectivité (entreprise, région, pays et même profession) rend plus productive et plus efficace et performante l'activité innovatrice des structures correspondantes.*

Nous pouvons trouver une correspondance assez convaincante entre trois variables bien explicites : le niveau de multi culturalité, le niveau de développement et l'intensité de l'activité innovatrice dans les pays les plus développés au monde. Ainsi, les EU occupent depuis presque toujours la première place par rapport aux trois variables. Les places suivantes sont occupées par des pays qui sont caractérisés par des fortes diversités culturelles (des structures ethniques hétérogènes dans le cadre du même territoire national) ou par contact (colonisation, échanges, intégration, etc.). Dans la première catégorie on retrouve des pays comme la Chine, la Suisse et la Russie. Dans la deuxième catégorie, on retrouve des pays comme le Japon, le Royaume Uni, la France ou l'Allemagne.

Le multi culturalisme d'une population permet de mixer en permanence des solutions différentes et d'améliorer chaque instant l'état de choses en poussant les gens à chercher des modalités plus convenables pour résoudre leurs problèmes. C'est une sorte de compétition individuelle et collective en même temps.

En effet, il est frappant de constater un degré élevé de structures collaboratives d'innovation (innovation inter-organisationnelles) dans les pays/régions ayant un niveau élevé de multi culturalité. C'est aussi dans ces pays que les perceptions de l'inconscient culturel sur leur

potentiel innovateur sont les plus fortes. La réflexivité co-innovatrice de la culture est aussi bien plus évidente et élevée dans ces pays.

Le constat qui a favorisé la construction de base de cette étude a comme origine la position des différents chercheurs/auteurs des articles scientifiques qui ont publié sur l'innovation inter organisationnelle. Notre étude est loin d'être exhaustive ou même assez profonde, mais l'idée nous semble importante pour être mise en évidence avec l'espoir d'inciter des recherches ultérieures.

4. Des solutions collaboratives de l'innovation organisationnelle

On pourrait concevoir un cadre générique favorable à l'innovation et à l'innovation inter-organisationnelle dans lequel chaque facteur et chaque variable seraient impliqués en fonction de leurs spécificités (entreprise, réseau, région, pays). Ce cadre comporterait les coordonnées suivantes :

- la philosophie et les valeurs dominantes de la zone de référence (entreprise, réseau, région, pays) : stimuler les attitudes favorables à l'innovation et à la collaboration pour innover efficacement. Il s'agit de savoir profiter de meilleures opportunités et de les valoriser, en améliorant continuellement les comportements, les attitudes et les positions envers l'action qui existent dans chaque culture (nationale, organisationnelle et professionnelle) ;
- le marché et ses déterminants, y compris la compétition entre les concurrents, les partenaires, les alliés, les fournisseurs ou les clients ;
- les connaissances et le savoir-faire disponibles et accessibles, avec l'esprit de les partager avec les autres intéressés (partenaires potentiels) ;
- les leviers managériaux de l'organisation et/ou du réseau d'innovation adaptés en permanence par rapport au marché et aux nouveaux défis. C'est le domaine de l'intelligence organisationnelle où le rôle du manager est essentiel.

Dans les recherches réalisées et dans les articles et les études publiés, il y a toujours des détails plus ou moins explicites qui révèlent l'origine culturelle du chercheur ou de l'auteur, avec les interventions ultérieures en matière de formation, professionnelle ou sociale. Nous avons ainsi constaté que, au-delà de la volonté d'assurer une objectivité maximale, le chercheur ou l'auteur d'un article s'inscrit dans l'inconscient de sa propre culture, qui n'est pas toujours corrigé par le raisonnement ou la volonté d'être en accord avec une tendance, un courant scientifique, ou avec une théorie nouvelle portée par un grand nombre de prosélytes.

Il n'est pas toujours facile d'identifier le trajet de l'auteur ou du chercheur mais, par rapport à notre but, il est important de mettre en évidence et d'analyser les axes de chaque orientation sur l'innovation organisationnelle et inter-organisationnelle par rapport à la spécificité de la culture d'origine de l'auteur ou du chercheur.

Un nombre important d'articles que nous avons analysés, parmi lesquels il y a ceux qui figurent dans la liste des références bibliographiques, présentent cette correspondance avec les variables que nous avons considérées: la spécificité culturelle, l'intensité et la performance de l'activité innovatrice et la préférence pour une manière spécifique de réaliser les structures et

les dispositifs d'innovation inter-organisationnelle. Dans une liste non exhaustive, les solutions préférées sont les suivantes :

- La création des réseaux entre les entreprises, les administrations et les organismes de recherche (notamment les universités) afin de réaliser un effet de synergies par la connexion entre la dimension réglementaire (état, gouvernement, administration), la création de la richesse (entreprise, corporation) et la création des nouveaux produits (université comme fournisseur de recherche, institutions publiques de recherche) (Lucy Lu, 2008, Yuan Li, Yongbin Zhao, Yi Liu, 2006). C'est la situation des entreprises chinoises, situées dans un milieu bien contrôlé ;
- La création et le développement d'un "social capital" alimenté par les entreprises et d'un "software development" basé sur un "open source application" fournis par les universités ou d'autres organismes/institutions de recherche (Philbin S., 2008). C'est une solution qui correspond à des pays où l'éthique sociale est recherchée, où l'environnement est cohérent et stable et où la responsabilité sociale est acceptée par tous les participants. Cela correspond aussi aux pays poursuivant une stratégie plus générale en vue du développement d'un « knowledge and innovation-based economy » appuyée par la contribution des gouvernements nationaux (Jordan Declan, 2009);
- Le développement d'une mentalité affective chez les travailleurs pour qu'ils trouvent une légitimité spécifique par rapport à l'entreprise (van der Meulen B., 2002). Il s'agit de situations où la culture organisationnelle peut être considérée d'une manière efficace dans la construction et le bon fonctionnement des dispositifs d'innovation;
- La création de systèmes intra-organisationnels d'innovation pour favoriser la créativité et l'innovation (par exemple, un dispositif intrapreneurial d'innovation pour aider et encourager l'initiative provenant des salariés (V. Bouchard, C. Bos, 2006). Il s'agit aussi d'un système social que l'on trouve dans les pays ayant une certaine disponibilité pour le travail en équipe;
- La création de réseaux et de structures inter-organisationnelles, en regroupant des laboratoires et des ateliers appartenant à des organisations différentes (par exemple, la structure fédérative de recherche proposée par le projets Innovacs à Grenoble), au niveau local, régional, national ou international ;
- La réalisation des réseaux d'innovation spécifiques pour les multinationales, ayant comme mission de collecter et d'améliorer les solutions proposées au niveau des filiales locales, afin de développer des nouveaux produits, processus, idées, ... par adaptation (Tony S. Frost, 2001);
- La création de structures mixtes : entreprises, territoires (administrations locales, régionales) et institutions de recherche, y compris les universités (George K. Chacko, 2000).

Les solutions analysées, proposées ou recommandées sont toujours le résultat d'un positionnement spécifique et particulier de recherche. Il y a dans chaque étude/article une articulation plus ou moins visible entre la philosophie de base, les prémisses, le contexte et les résultats de la créativité et de l'innovation organisationnelle.

Comme effet, nous considérons que les solutions concernant la créativité et l'innovation en entreprise sont toujours fonction de la spécificité de l'entreprise et de la spécificité de la culture de cette entreprise. Il s'agit de la spécificité organisationnelle comme telle (dimension, secteur d'activité, métier, structure) et de l'implication de l'entreprise à l'égard à la culture, au

niveau de développement économique, à la culture organisationnelle et professionnelle dominantes. C'est, en fait, un argument solide qui confirme, au moins partiellement, l'hypothèse de base de notre étude: *il y a une relation implicite entre la perception dans l'inconscient culturel de chaque pays/région sur l'innovation (la création de la nouveauté) et l'intensité et la performance de l'activité innovatrice et des dispositifs innovateurs. Les éléments de cette relation sont perceptibles et identifiables dans les articles et les études réalisées sur l'innovation inter-organisationnelle, en fonction des origines de leurs auteurs.*

5. Une analyse sur quelques références

Afin de vérifier la vraisemblance de nos énoncés provisoires, nous avons réalisé une analyse exploratoire à partir de quelques articles repris dans 28 revues (voir la liste ci- dessous), sélectionnés sur des bases rationnelles. Ces articles ont été élaborés et publiés dans les cinq dernières années par presque une centaine d'auteurs provenant de 13 pays différents. La distribution des articles et des auteurs par pays dans l'échantillon est assez proche de la répartition réelle des auteurs et des articles publiés dans les 28 revues (Tableau 1).

Tableau 1. La distribution des articles analysés par pays

PAYS D'ORIGINE DE L'AUTEUR	NOMBRE D'ARTICLE	REVUES
Etats-Unis	15	EJM, IJOA, SMJ, ROB, JM, JBP, JHE, SEJ, PIM, AMR, MIT SM
Grande Bretagne	7	MRN, SO, AMR, JBE
Taiwan	2	JMO, BR
Chine	2	JTMCh, JMp
Irlande	2	IBJO, EJIM
Pays Bas	3	RDM, IN, SPAR
Canada	1	SMJ
Allemagne	2	JEE, JKM
France	1	RFG
Australie	3	JTT, PIM, IETI
Turquie	2	EJM, JTT
Belgique	1	PIM
Danemark	1	SO

IJO International Journal of Organizational Analysis,
SMJ Strategic Management Journal,
ROB Research in Organizational Behavior,
JM Journal of Management,
JBP Journal of Business and Psychology,
JHE The Journal of Higher Education,
SEJ Strategic Entrepreneurship Journal
MIT SL MIT Sloan Management,
MRN Management Research News,
AMR Academy of Management Review,
JBE Journal of Business Ethics,
JMO Journal of Management and Organization,
BR The Business Review,

<i>JTMCh</i>	<i>Journal of Technology Management in China,</i>
<i>MMp</i>	<i>Journal of Manpower,</i>
<i>IBJO</i>	<i>Ivey Business Journal Online,</i>
<i>EJIM</i>	<i>European Journal of Innovation Management,</i>
<i>RDM</i>	<i>R&D Management, In-Innovation,</i>
<i>SPAC</i>	<i>Systemic Practice and Action Research,</i>
<i>JEE</i>	<i>Journal of Evolutionary Economics,</i>
<i>JKM</i>	<i>Journal of Knowledge Management,</i>
<i>RFG</i>	<i>Revue Française de Gestion,</i>
<i>IETI</i>	<i>Innovation in Education and Teaching International,</i>
<i>EJMk</i>	<i>European Journal of Marketing,</i>
<i>JTT</i>	<i>Journal of Technology Transfer,</i>
<i>PIM</i>	<i>Product Innovation Management,</i>
<i>SO</i>	<i>Strategic Organization.</i>

L'analyse que nous avons développée est, dans les grandes lignes, fondée sur la technique de l'analyse de contenu. Nous avons considéré comme critères les dominantes conceptuelles liées à l'innovation inter-organisationnelle, les préférences des auteurs pour certains modèles d'innovation inter-organisationnelle et les facteurs présents dans les articles considérés comme importants ou même essentiels pour l'innovation collaborative. Suite à cette analyse, nous avons pu faire quelques constats qui confirment nos énoncés, au moins pour les pays/cultures considérés dans notre approche de l'origine des auteurs.

Un premier constat révèle une certaine homogénéité des concepts, des facteurs et des modèles préférés dans l'innovation inter-organisationnelle. Trois groupes de pays/cultures se dégagent:

- Dans un premier groupe, on trouve les cultures où l'innovation organisationnelle a comme base des concepts sur l'innovation corporative, (firmes' knowledge sharing), partage de connaissances au niveau de l'organisation et/ou collaborations entrepreneuriales. Les ressources et les structures de l'innovation sont portées par la collaboration, en plaçant implicitement la contribution des organismes spécialisés (de l'administration régionale ou nationale – état) dans une position importante. Les modèles préférés dans ce type d'approche mettent l'accent sur les dimensions de la philosophie corporatiste et sur les avantages rendus par les pays de destination et par les firmes locales. Le cas représentatif est donné par les articles ayant comme auteurs des spécialistes américains. Le cas des auteurs britanniques est assez proche de ceux-ci avec pour différence le rôle attribué au facteur « capital social » et à la performance sociale de l'innovation inter-organisationnelle.
- Un deuxième groupe d'articles a comme dominante le modèle de collaboration état – université – administration (le triple hélix, en principe), avec un rôle essentiel de l'intervention étatique ou externe par rapport à l'entreprise/organisation. Le cas le plus représentatif est la Chine, mais on y retrouve également d'autres pays comme Taiwan ou la France, pour lesquels les références sont encore faibles. L'Allemagne peut être rattachée à ce groupe pour les préférences concernant la réalisation d'un système national d'innovation, même si la réalisation d'un tel système est totalement différente.
- Un troisième groupe est représenté par les pays où il y a une présence importante de créativité dans la stimulation (incitation) de l'innovation inter-organisationnelle. Au Canada, au Pays Bas ou en Australie, les articles mettent en évidence la recherche d'une synergie entre recherche, enseignement et production. Le rôle de l'innovation

intégrée et l'importance de dynamiques de groupes promeuvent l'idée de la création de nouvelles structures et de dispositifs d'innovation inter-organisationnelles. Pour le Danemark et la Belgique, cette idée concerne la création et le développement de différentes stratégies collaboratives et de nouvelles philosophies de collaborations inter-organisationnelles.

Une autre typologie des cultures par rapport à la position exprimée par les auteurs des articles retenus dans notre approche pourrait être proposée. Ainsi, nous pouvons distinguer trois catégories de cultures :

- Des cultures ayant une philosophie consistante sur l'idée de collaboration et sur l'innovation inter organisationnelle (les EU, la GB, les Pays Bas, l'Allemagne).
- Des cultures émergentes pour lesquelles l'idée d'innovation inter-organisationnelle est un concept qui mérite d'être valorisé (Irlande, Belgique, Danemark, Taiwan).
- Des cultures pour lesquelles l'innovation inter-organisationnelle est à découvrir (Turquie, Chine).

Notre analyse reste néanmoins incomplète. Une approche ultérieure sur base d'un échantillon plus représentatif est certainement nécessaire. En dépit de cette limite, nous avançons l'idée que la culture d'origine a une influence significative sur la potentialité de concevoir et de mettre en œuvre des idées et des mécanismes appropriées pour l'innovation inter-organisationnelle. Les cultures qui possèdent des antécédents clairement identifiables sur l'innovation et sur la collaboration inter-structures auront aussi des avantages dans la construction des structures appropriées d'innovation inter-organisationnelle.

Conclusion

Les lectures de quelques centaines d'articles consacrés à l'innovation, et plus particulièrement à l'innovation inter-organisationnelle, nullement exhaustive et pas encore représentative, nous ont permis de fixer quelques constats sur la relation entre trois variables importantes pour le développement organisationnel, sectoriel, national ou régional : l'intensité et la performance de l'activité innovatrice, la préférence pour le type de structure ou des dispositifs d'innovation inter-organisationnelle et les caractéristiques de la culture. Les différents constats peuvent s'exprimer par les énoncés suivants :

1) Il y a un nombre important et en pleine évolution de recherches, d'articles et d'études consacrés à la problématique de la relation entre l'innovation et la spécificité culturelle. L'évolution du nombre et la qualité explicative des textes qui en résultent sont fonction de l'évolution de l'économie de la région d'origine des auteurs. Le nombre d'articles consacrés au sujet a augmenté presque exponentiellement dans les pays asiatiques, plus particulièrement en Chine, en Inde et dans quelques pays de l'Asie de sud-est.

2) Il y a presque toujours des dominantes explicatives et des préférences philosophiques concernant l'innovation, l'innovation inter-organisationnelle et les caractéristiques de la culture de l'auteur de l'article. Ces dominantes et ces perceptions semblent avoir deux sources importantes: d'une part, les références empiriques (plus ou moins nationales ou régionales) et théoriques (dominées par l'origine de la formation des auteurs) et, d'autre part, l'origine culturelle de l'auteur de l'article.

3) Les préférences et les dominantes philosophiques et explicatives évoquées poussent les auteurs vers des constructions des structures et des dispositifs appropriés d'innovation et

d'innovation inter-organisationnelle. Sur ces bases, nous pouvons identifier quelques types de cultures co-innovatrices, plus ou moins consolidés: cultures disponibles et ouvertes (sans contraintes et réglementations explicites pour déterminer ou orienter les structures co-innovatrices); cultures sensibles aux interventions étatiques ou publiques; cultures hybrides (avec des idées externes acceptées pour la création et le fonctionnement des réseaux collaboratifs); cultures innovatrices non performantes.

Bibliographie

- Almeida P. et Phene A. (2004), "Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 847-864.
- Balsano T. *et al.*, "Identify your Innovation Enablers and Inhibitors", *Research Technology Management, Arlington*, vol. 51 (6).
- Chacko George K. (2000), *Synergizing invention and innovation for missions and markets. Integrating technology and territory within and between corporations and countries*, University Press, Toller Lane, Bradford.
- Chalhoub M.S. (2011), "Culture, Management Practice, and the Entrepreneurial Performance of Small and Medium Enterprises: Applications and Empirical Study in the Middle Est", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 24 (1).
- Declan J. (2009), "Re-imaging innovation. Hold the scientists and bring on the practitioners", *Ivey Business Journal Online*, London.
- Duarte Fernanda P. (2011), "Impression management performance in a Brazilian mining company: The researcher as audience", *Journal of Management and Organization*, Lyndfield, vol. 17 (2).
- Faems D., Van Looy B. et Debackere K. (2005), "Interorganizational collaboration and innovation toward a portfolio approach", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 22, pp. 238-250.
- Frost Tony S. (2001), "The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations", *Strategic Management Journal*, n°22, pp.101-123.
- Hampden-Turner Ch. et Trompenaars F. (2004), *Au-delà du choc des cultures*, Editions d'Organisation.
- Jandt Fred E. (2001), *Intercultural communication*, Third Edition, Sage Publications, Inc.
- Kang Jee H., Pang Sang C. et Tarabishy A. (2010), "Leadership and Culture Matters: Empirical Investigation for the Mediating Mechanism of Entrepreneurial Orientation", *International Council for Small Business (ICSB), World Conference Proceedings*, Washington.
- Lu L. (2008), "Created knowledge-based innovation in China: The strategic implication of triple helix model", *Journal of technology Management in China*, Bradford, vol. 3, n°3.
- Muafi M. (2008), "The effects of alignment competitive strategy, culture, and rol behavior on organizational performance in service firms", *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 2, (1), Pavelin S. et Porter Lynda A., "The Corporate Social Performance Content of Innovation in the UK", *Journal of Business Ethics*, 80/2008, pp. 711-725.
- Philbin S. (2008), "Process model for university-industry research collaboration", *European Journal of Innovation Management*, Bradford vol. 11, n°4.
- Rabasso C. et Rabasso Fco J. (2007), *Introduction au management interculturel*, Ellipses.
- Spencer J.V. (2003), "Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system : empirical evidence from the flat panel display industry", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 217-233.
- Suh T. et Shin H. (2008), "When working hard pays off: testing creativity hypothesis", *Corporate Communications*, Bradford, vol. 13 (4), p. 407.
- Toby E et Stuart (2000), "Interorganizational alliances and the performance of the firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 791-811.
- Tsai M-T. Chuang S-S. et Hsieh W-P. (2009), "Prioritization of Organizational Innovativeness Measurement Indicators Using Analytic Hierarchy Process", *The Business Review*, Cambridge, vol. 12, n°1, pp. 250- 256.

Yuan L., Yongbin Z. et Yi L. “The relationship between HRM, technology innovation and performance in China”, *Journal of Manpower*, Bradford, vol.27, n°7, pp. 679-697.

Waal A., Maritz A. et Shieh Chich J. (2010), “Managing Innovation: A Typology of Theories and Practice-Based Implications for New Zealand Firms”, *Journal of Organizational Innovation* (online), Hobe Sound, vol. 3 (2), p. 35.

Management control in a multicultural environment

Jean-Philippe LOUVEAUX

Symantec et ICHEC Bruxelles, Belgique

jean.philippe.louveaux@skynet.be

Abstract

Management control is one of the main responsibilities of top management in a company. The question is: is management control in a multicultural environment different from management control in a local environment? Actually, there are differences. Even if the objective of control remains the same, the way the control function is executed might be somewhat different. One of the main reasons is related to the cultural dimension. We can learn a lot from the many studies that have shown that leadership and management have not completely the same meaning in different parts of the world. Real cases in business confirm the results of these studies. These differences are sometimes very subtle and will be perceived only by managers who are aware of the importance of cultural factors. In other words, executives who neglect to take these factors into consideration might fail and never find out what the real reasons for the failure were. Understanding why projects fail is not easy. Knowing how to approach management challenges in a multicultural environment is even more difficult. In this article, the reader will not find a recipe but only a few guidelines that will help him or her to ask the right questions.

Key words

management control, multicultural environment, cultural dimension.

Résumé

Le contrôle de gestion est l'une des principales responsabilités de la haute direction d'une entreprise. La question sur laquelle nous allons nous pencher est : est-ce que le contrôle de gestion dans un environnement multiculturel est différent du contrôle de gestion dans un environnement local ? Nous pouvons constater qu'il y a des différences. Même si l'objectif de contrôle reste le même, la façon dont la fonction de contrôle est exercée peut-être quelque peu différente. Une des raisons principales est liée à la dimension culturelle. De nombreux travaux de recherche ont montré que le leadership et la gestion n'ont pas toujours la même signification dans les différentes parties du monde. Des cas réels dans les affaires confirment les résultats de ces études. Ces différences peuvent parfois être très subtiles et elles ne sont généralement perçues que par des gestionnaires conscients de l'importance des facteurs culturels. En d'autres termes, les dirigeants qui négligent de prendre ces facteurs en considération peuvent échouer et ne pas connaître les véritables raisons de leur échec. Comprendre pourquoi les projets échouent n'est pas facile. Savoir comment aborder les défis qu'apporte le management dans un environnement multiculturel est encore plus difficile. Dans cet article, le lecteur ne trouvera pas de recette mais des lignes directrices qui pourront l'aider à poser les bonnes questions.

Mots-clés

contrôle de gestion, environnement multiculturel, dimension culturelle.

Classification JEL

M14, M16

Introduction

The statistics published annually by the Bureau of Economic Analysis (US department of commerce) show that, in 2009, the US-owned assets abroad reached the amount of US\$ 18,379.1 billion while the foreign-owned assets in the US reached the amount of US \$ 21,116.9 billion. This is more or less 100 times more than in 1978. In 30 years, the increase of business on an international level has been exponential. Globalization is a fact impacting nearly all companies. Not only do companies have to compete with foreign companies in their domestic market, but many have to expand their business beyond their national borders to be successful. As a result, executives of those companies have to learn about doing business and, more specifically, to keep their business under control in a multicultural environment. The first section below will remind us what management control is regardless of whether business is local or international. The complexity of business in general, the levers of control high level managers use to achieve strategic control and the need for performance measurement will be briefly described. The next section will describe what is specific about management control in a multicultural environment. In this section, the impact of cultural dimensions will be outlined in more detail. The final section will show how to respond to these challenges. It will show that vision and mission, as well as company culture have to be clearly defined and communicated at all levels of the organizations. It will highlight which factors have to be taken into consideration to ensure more effective control. In the conclusion, the Renault-Nissan alliance case will be used to illustrate how Carlos Ghosn, the CEO of Nissan at the time, proceeded to turn Nissan around into a profitable company.

1. Management control

1.1. In general

Before addressing the question of control in an international environment, it is important to understand what control is. Management control covers 2 related activities: strategic planning and control.

1.1.1. Strategic planning

Strategic planning is about the business idea. Every company has to define its mission and vision. The mission refers to the broad purpose (*raison d'être*). The vision refers to the long term objective. This long term objective has to be translated in specific and time-bound projects. Measurable goals will be defined. The high level measurable goals or key performance indicators will have to trickle down to the level of each unit, team and individual in the company. Key performance indicators will have to be defined for all core and non core activities at all levels. Achievement of sub key performance indicators should allow the company to reach the overarching goal.

1.1.2. Control

Control is about checking on a regular basis to which extent the company is making progress in the implementation of the chosen strategy. It is a matter of comparing the actual performance with the measurable targets that have been set. This assessment of performance has to take place in all prime activities (inbound logistics, production, outbound logistics, marketing and sales,...) and support activities (human resources management, information services, procurement,...) and at all levels in the organization i.e. company, business unit, team, individual.

To proceed as described above will ensure that all individuals, teams, departments, business units are aligned.

1.2. Complexity of business

The challenge of setting direction and control is well described by Robert Simons in his book *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. The objective is to find the right balance between a variety of forces. Five major tensions are to be balanced to ensure successful implementation of performance measurement and control systems:

- Balancing profit, growth and control. It doesn't make any sense to pursue growth at all cost. If no profit is booked for a too long period, the company will go bankrupt;
- Balancing short term results against long term capabilities and growth opportunities. Public companies have to publish quarterly results. Temptation is to put too much emphasis on short term goals at the expense of the strategic long term goals;
- Balancing performance expectations of different constituencies. Shareholders, customers, employees, government, agencies have all their own agenda;
- Balancing opportunities and attention. There are plenty of market opportunities but there is limited available management attention;
- Balancing motives of human behavior: employees want to do the right thing, achieve success. The company will have to communicate strategy clearly, allocate resources accordingly, encourage risk but still keep risk under control.

1.3. Levers of control

In this complex environment, which tools can high level managers use to achieve strategic control? Actually, according to Robert Simons, there are 4 levers of control:

- Belief systems refer to the mission of the company. This will help managers to select the right opportunities;
- Boundary systems will ensure that managers stay within acceptable domains of activity such as markets, products and keep risk at an acceptable level;
- Diagnostic control systems are the main management tools used to compare actual results with set targets. In case of performance gaps, managers are supposed to initiate corrective actions;
- Interactive control systems are tools that will help managers to challenge the status quo. Questions will be raised such as: are the market conditions changing? Are the assumptions on which the selected strategy is based still valid? Are potential performance gaps the result from bad management, human error or from changing

dynamics in the market? The answer to above questions might result in a major strategy change.

1.4. How to approach performance measurement in general terms

For Robert Simons, for performance measurement to be effective, some principles will have to be complied to:

- Performance measurement should enable individuals to identify trends and problems before they become catastrophic. Control should not only be corrective but also preventive. Corrective plans will be implemented in order to obtain the desired effect;
- Set of metrics to measure internal performance will help each business unit and each individual to assess its overall contribution to the business;
- Metrics should not be used to punish managers or employees. Metrics should be used as the basis for factual and ongoing dialogue about how to improve performance;
- Data must be credible, verifiable, and transparent. Confidence in the data used for performance assessment is a must. The way the analysis and reporting is approached must be consistent;
- Accountability and responsibility for using metrics for corrective action should always be placed at a point closest to the action taking place.

1.5. Scorecards

What kind of key performance indicators does a company have to use? Only financial indicators? Actually, financial indicators are of course essential to assess the “current” health of the company. Unfortunately, they will give no indication at all about the “future” health of the company. This fact has been taken into consideration in nearly all scorecards. The most used scorecard worldwide is the balanced scorecard.

Robert S. Kaplan and David P. Norton describe the four-step approach of the balanced scorecard in their book *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*:

- The financial perspective includes the financial indicators and targets for the selected strategy. Typically, financial objectives will be related to cost structure, asset utilization, revenue opportunities and customer value. Key performance indicators will be, amongst others, ROI, revenue growth and profitability;
- The customer perspective addresses the question of the customer value proposition that will allow the company to achieve the financial goals and reach the financial targets defined in previous step. Typical customer-oriented objectives will be related to product attributes, relationship attributes and company image. Key performance indicators will be, amongst others, market share, customer profitability, customer satisfaction and customer retention;
- In the internal perspective step, the company will focus on the internal business processes that create value in line with the defined customer value proposition and strategic objectives defined in previous steps. The processes are the following: the operations management processes, the customer management processes, the innovation processes and the regulatory and social processes. Typical key performance indicators are related to cost, quality, delivery, time to market and service levels;

- The final step is the learning and growth perspective. The company will define the role of the intangible assets (human capital, information capital, organization capital) in the strategy. Key performance indicators will be related to human capital readiness, customer application portfolio readiness and employee culture survey.

2. Challenge of control in a multicultural environment

In the sections above, the challenge of control has been addressed in very general terms. This means that the guidelines highlighted in those sections are applicable in domestic as well as in an international environment. In next sections, the focus will be put on the specific challenges of control in an international and multicultural environment.

2.1. Risks

Entering the global market can be quite challenging. Risks are higher. To mention a few: unstable governments, foreign exchange problems, local regulations and bureaucracy, tariffs and trade barriers and weak banking systems.

Moreover, there are also some internal risks such as lack of understanding of local business culture, of local customers' preferences or lack of managers having international experience. The internet bubble crisis earlier this century and the latest subprime crisis are a very good illustration of the interdependence of world economies. An event in one part of the world can have dramatic effects on the health of companies (and individuals) at the other side of the globe. Existing control mechanisms failed. Not many professionals did a correct assessment of the situation and they were not listened to.

Last but not least, the risk related to the cultural dimension in the equation is largely underestimated.

2.2. Cultural dimension

Cultural differences will have to be taken very seriously when managing an international business. Multiple cultural dimensions have been identified. The more important ones are environment, time, action, communication, space, power, identity, competitiveness, structure, thinking. Let's focus on these dimensions that have an impact on setting targets and controlling progress as identified by Geert Hofstede in a study dedicated to IBM managers and employees in 40 countries. The study "Management Control Systems and Global Economy" is described in the CPA journal of September 2005.

2.2.1. Power distance

Geert Hofstede defines power distance as "the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally".

In countries where power distance is high, employees accept that power is distributed unevenly and expect to be told what they have to do. Asian countries as well as Central and South American countries are high power distance countries.

In large power distance countries, management control will be more centralized and will be the responsibility of high level managers. Low level managers having very little authority will be measured on their ability to follow plans and execute procedures rather than on business outcomes such as return on investment and profit.

In countries with low power distance, employees feel equal and expect to be invited to participate in decisions impacting their work. The United States, Sweden and the United Kingdom are low power distance countries. Managers at all levels, including the lowest levels, are used to be more independent and accept to be accountable for measurable business outcomes.

2.2.2. Individualism/collectivism

In an individualistic country, the focus is on individuals. Individuals are pursuing their own interests. In individualistic countries, employees will be loyal to their organization as long as there is convergence between the interests of the organization and their own individual interests. The performance measures will have to be defined so that the individual interests and the organizational interests are aligned. Performance measures will be defined at individual level. The rewarding system will therefore also be based on the individual. The United States are a good illustration of an individualistic country.

In collectivistic countries, focus is on the group to which individuals belong. Individuals will pursue the interests of the group to which they belong. Even if these interests don't fully match their own. Examples of collectivistic countries are Taiwan, Indonesia, Pakistan and Colombia.

Targets will be given to the team. The team will be accountable for results. The reward system will therefore be based on the team as well.

2.2.3. Uncertainty avoidance

The question is to which extent there is some tolerance in a country for uncertainty and ambiguity. How comfortable do individuals in a given country feel in unknown or unfamiliar situations.

In countries where uncertainty avoidance is high, employees are used to have more detailed rules, procedures and controls. Examples of countries where uncertainty avoidance is high are Greece and Portugal. Managers don't have a lot of authority. So, they will not be measured primarily on their ability to take decisions. They will be measured on their ability to follow the rules and procedures

In countries where uncertainty avoidance is low, deviance from norms will be more acceptable. Countries with a weak uncertainty avoidance level are the United States and Denmark. Managers in those countries will be more open for change. They will more easily accept to be held accountable for the outcome of green field initiatives.

2.2.4. Masculinity/femininity

Masculinity refers to assertiveness, achievement, material success. In countries with high masculinity, managers want to be challenged, to excel and want to be recognized for their contribution to the company's success. Work is central in their life. They "live to work". The United States, Great Britain and Japan score high on this dimension.

Managers will accept challenging objectives. Provided they succeed in reaching the targets, they will expect financial and non-financial rewards, advancement and public recognition.

Femininity refers to relationships, modesty, taking care of others. Scandinavian countries rank low on the dimension of masculinity. Quality of life is central in these countries. People "work to live". Competition, promotion might damage values such as good relationship with coworkers, personal life, family and community life.

2.2.5. Confucian dynamism

The score in this dimension will tell whether a culture is more short-term oriented or more long-term oriented.

In a short-term oriented culture, companies are expected to deliver on "hard" business objectives such as sales growth and profit. Having to invest the scarce resources of a company in strategic projects that will yield positive results on the long term can not be invoked as an excuse for bad short business results. This orientation will be reflected in the objectives, targets and performance measures of all managers and employees in the company. The United States is a short-term oriented country.

In long-term oriented cultures, there will be a balance between short-term and long-term objectives. More attention will be given to "softer" objectives such as customer satisfaction and employee training. Promotions and titles will be better rewards in these countries. Most Asian countries have a more long-term orientation.

2.3. The skills of a good manager

In a global world, one might think that the skills expected from a "good" manager are the same in all regions on the planet. This is definitely not the case. What is an important skill in one part of the world might not be a requirement in another part of the world. It is even worse. Words don't always have the same meaning. The examples described below are a very good illustration of the complexity of management and control in a globalized world.

Cross-cultural leadership studies such as the GLOBE project have attempted to present the preferred leadership styles for a number of societal clusters (countries sharing similar cultural characteristics). The outcome is twofold:

- Preferred leadership styles might be very different. For instance, the self-protective or group-protective style, which emphasizes procedural, status-conscious and "face-saving" behaviors, will prevail in most Asian countries and not very much in Western countries. In another study performed by Yeung and Ready, it became apparent that "managing strategy to action" is the most important capability expected from high

level managers in the US. However, it is not even mentioned in the 5 most important capabilities in countries such as France or Spain;

- Even when a leadership capability is identified in all societal clusters as being definitely required, confusion can result from a different understanding of what words mean. For instance, “being decisive” in the US means “taking decisions quickly even when one doesn’t have all information”. In Japan a good decision should be “consensual and long-term rather than unilateral and short-term”.

It has to be stressed that above examples are meant to show from which perspective people from different parts of the world are coming from. The intention in above comments and examples is not to be in any way judgmental. Neither is it the intention to present a picture that is black and white. Real world is far more complex. The objective is to feed our thinking process and to learn how to build on these cultural characteristics. At the end, success will depend upon the level of commitment of all management and employees towards the strategic objectives.

3. Responding to cultural differences

The impact of cultural differences described above on the design of a management control system to be used in many different countries and cultures has to be recognized. But, how do you manage to consider these differences as building blocks rather than obstacles? How do you create a work environment in which people will feel comfortable to work together, discuss and solve complex strategic and operational tasks?

3.1. Mission and vision

There can be no doubt about the need for a company’s mission and vision that have not only been defined but also communicated at all levels of the organization. The strategic plan must have clear quantitative and qualitative objectives. Executive management has to show they are very serious about it. Evaluation of people’s performance and promotions should be very clearly based on the ability of all managers and employees to contribute to the successful completion of the plan. It is the only way to ensure all employees of the company, wherever they are based on the planet, are moving into the same direction. This is about getting people’s commitment to “what the company is supposed to achieve”. But this is not enough. To a certain extent, executive management will have to clarify “how to get there”. In other words, what are the values of the company. More about the subject in next section.

3.2. Company culture or corporate culture

Corporate culture refers to an organization’s values, beliefs, norms and management styles. In one sentence, it is “the way we do things around here” as described by Oliver Recklies in an article about mergers and acquisitions in *Themamanager* in 2001.

A few examples will help to understand what corporate culture is:

- Is hierarchy strong? Or is the company more egalitarian?
- How do people interact with each other?
- What is the attitude of people towards change, innovation, customer relationships,...?

- Is the company centralized? Decentralized?
- Are people empowered?
- How are decisions taken?
- How do people deal with problems? What is the level of tolerance for failures?
- To which extent are people committed to the chosen strategy?

The lack of a common corporate culture will result in mutual stereotyping, blaming and distrust. But, it is not easy to create one. Indeed, to be effective, it has to be accepted by all people.

Some of the prerequisites for a successful implementation of a corporate culture are:

- Define the desired culture;
- Communicate the company culture repeatedly;
- Create work conditions where people from different background, countries, cultures work together on common projects and share the same objectives;
- Include company culture factors in the performance evaluation systems. In other words, people will also be evaluated, rewarded or sanctioned depending upon their ability to live up to the expectations in relation to company culture;
- Build on the feedback of all major stakeholders.

3.3. A few other factors to take into consideration

In addition to the company culture, it will help to remember that what works in some countries and cultures might not be effective in others. Hereafter a few suggestions:

- Systems developed by a company operating in a very decentralized way will not be very effective in countries where the power distance is large and uncertainty avoidance strong;
- Western cultures are more individualistic and competitive compared to Asian cultures which are more collectivistic and more cooperative. When setting targets, companies will have to answer following questions: should a company give measurable objectives to individuals or to teams or a combination of both? Should these targets be set globally? Which means that objectives are the same for everyone on a worldwide scale;
- When defining incentives, companies will have to take into consideration that external incentives such as financial rewards are less needed in collectivistic societies where, for instance, title and promotion might be better suited. Moreover, incentives in those countries should recognize the contribution of teams more than that of individuals;
- In subsidiaries in countries scoring high at the feminine side, rewards improving the quality of life might be more effective than financial rewards;
- Many Western cultures have a deeply ingrained belief that everything is possible. "The sky is the limit". People working in these companies are supposed to have the "can do" attitude. In many Asian cultures, one of the values is the need for harmony with other people and nature. In case of major change initiatives, "dramatic" change objectives might be better accepted in Western cultures than in Asian cultures where "incremental" changes might be more acceptable;
- Objectives and performance measures reflecting long-term orientation will most likely work better in countries with a long-term orientation culture.

3.4. Use of formal and informal control mechanisms

Below comments about the use of different types of control mechanisms are extracted from a study done by Carolina Gomez and Juan I. Sanchez. The study was published in the International Journal of Human Resource Management in October 2005.

Formal coordination and control mechanisms are related to centralization (periodic reporting), standardization (manuals & operating procedures), planning (schedules) and output control (budget). Informal control or cultural/organizational control mechanisms are related to the internalization of shared set of values and beliefs.

Both types of control mechanisms can coexist. Indeed, a global strategy in a company requires an increased coordination (formal) and a shared managerial philosophy (informal). The level of local embeddedness will have an effect on the use of informal control mechanisms. When local business heavily depends upon local way of doing business, local technology, local expertise and supplies, more focus will be put on informal control mechanisms. However, when local regulations are very strong, there will be more formal control mechanisms. The reasons are related to risk and the need for better integration into the global picture.

Finally, the study showed that when the level of education in the local branch is high, more informal control mechanisms would be used.

3.5. International structure

Last, the evolution of the structure of multinational companies over the years has made things more complex but also easier when it comes to take cultural aspects into consideration.

In previous decades, multinational companies kept strategic responsibilities at the headquarters. Only operational responsibilities were distributed across regions and countries. The headquarters did the “strategic thinking”. The local branches were supposed to “execute” the plan. Nowadays, companies with major international activities are transnational. This means that not only operational responsibilities but also strategic responsibilities are distributed over the globe. These companies might decide to have a few “centers of excellence” for a set of products. This means that a center of excellence will set the strategic objectives for the set of products it is responsible for and will also be supposed to reach the operational targets for the other products. The transnational model is in many cases adopted by companies having gone through numerous mergers and acquisitions. In order to fully benefit from the strengths of the acquired company, top management decide to let the acquired company define to a large extent the strategy of their set of products and services. What is the result of this evolution? It is twofold. At one hand, control will be a lot more complex in a transnational model because local high level managers might have both strategic and operational own objectives. However, in a transnational model, managers are cooperating in teams with people from different functions, professional backgrounds and countries. As time evolves, a corporate culture (or “way of doing things”) emerge or is reinforced. “Cultural” stumble blocks, if any, get significantly reduced.

Conclusion

Control works the same way in an international environment as in a domestic environment. Indeed, basics are the same. It is all about setting objectives for the future, planning the way towards that hopefully brilliant future and controlling the execution of the plan. However, the process is more complicated because of the numerous factors described above that will muddle the waters. Having said that, at the end, there is a limit to what a company can do to adapt plans and control to local environments. It is a matter of finding the right and still manageable mix of global and local set of rules, goals, control mechanisms.

The Renault-Nissan alliance is a good illustration of a successful implementation of control mechanisms. Carlos Ghosn, who was the Chief Operating Officer and later CEO of Nissan early in the new century, succeeded in turning Nissan around into a profitable company. His recipe for success was, amongst other things, as follows:

- He has repeatedly communicated the new vision (“dream”) and strategy;
- He defined smart high level objectives (The Nissan Revival plan in which “return to profitability by March 2001” was the main objective). This objective was carved in stone;
- He didn’t try to change Japanese culture;
- He defined a set of values he wanted every single employee and manager to adhere to. He “walked the talk” and expected every manager to act likewise;
- He created cross-boundary, cross-functional teams sharing the same objectives;
- He created a new global performance evaluation and promotion plan to ensure every single employee and manager would behave in line with the strategy and objectives that had been set.

Control is about motivating all internal stakeholders in an organization to do the extra-mile to meet and even exceed the targets. To ensure success, top management will have to learn how to do business in other parts of the world and to build on that knowledge.

References

- Gomez Caroline, Sanchez Juan (2005), “Human Resource Control in MNC’s: A Study of the Factors Influencing the Use of Formal and Informal Mechanisms”, *International Journal of Human Resource Management*, n°16, October.
- House R. J. (2003), “Cultures, Leadership and Organizations; Project Globe-A 62 Nation Study”, Unpublished manuscript.
- Kaplan S. Robert, Norton P. David (2004), *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Lere C. John, Portz Kris (2005), “Management Control Systems and Global Economy”, *CPA Journal*, September.
- McCauley Cynthia, Van Velsor Ellen (2004), “Cross-cultural issues in the development of Leaders”, in Hoppe H. Michael, *Handbook of Leadership Development*, Bass Jossey, chapter 11.
- Recklies Olivier (2001), “Mergers and Corporate Culture”, www.themanager.org/strategy.
- Simons Robert (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall.

Yeung A. K. and Ready D. A. (1995), "Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations", *Human Resource Management*, vol. 34, Issue 4, pp. 529-547, Winter.

Le développement local en Haïti revu par le management interculturel

Caroline PERRON, Jacques GAGNON

Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Canada

Caroline.B.Perron@Usherbrooke.ca

Résumé

À partir d'une recherche sur huit projets de développement local en Haïti, le texte vise à démontrer comment le management interculturel participe à l'efficacité et à la pertinence des projets de développement local, dans une perspective de coopération internationale. Tout d'abord, les auteurs énoncent leur conception de la culture et le concept de développement local. Puis, ils exposent à la lumière du management interculturel, la performance en développement local. Ensuite, à partir de quelques spécificités culturelles de la population rurale haïtienne susceptibles d'avoir une incidence positive ou négative dans les projets de développement local, ils les analysent de façon à décoder le sens qui se cache derrière les comportements et les attitudes observés. Pour terminer, les auteurs présentent des propositions stratégiques de développement local adaptées à la culture rurale haïtienne pour optimiser la performance des projets.

Mots-clés

culture, management interculturel, développement local, coopération internationale, performance.

Abstract

From a research on eight projects of local development in Haiti, the text aims to demonstrate how the intercultural management participates in the efficiency and in the relevance of the projects of local development, in a perspective of international cooperation. First of all, the authors express their conception of the culture and the concept of local development. Then, they explain in the light of the intercultural management, the performance in local development. After that, from some cultural Haitian rural specificities of the population able to have a positive or negative incidence in projects of local development, they analyze them so as to decode the sense which hides behind the behavior and the attitudes observed. Finally, the authors present strategic proposals of local development adapted to the Haitian rural culture to optimize the performance of the projects.

Key words

culture, cross-cultural management, local development, international cooperation, performance.

Classification JEL

F23, M14, O54

Introduction

Pour débiter, il mérite d'être souligné d'emblée que le présent document s'inscrit dans un registre particulier, celui des projets de développement local dans une perspective de coopération internationale. Contrairement aux entreprises qui poursuivent des fins lucratives, le développement local fait appel à des paramètres différents et vise d'autres objectifs, notamment celui d'appuyer une communauté dans son propre développement. La performance envisagée dans ce travail est donc le développement local. En d'autres mots, comment le management interculturel participe à l'efficacité et à la pertinence des projets de développement local en matière d'aide au développement.

C'est en fait à l'occasion d'un projet de recherche en Haïti, qui portait sur le développement local, que nous avons pu apprécier le management interculturel comme un véritable apport à l'étude des processus de développement local (Gagnon et *al.*, 2003 ; Perron, 2007). Le mandat octroyé par la coopération canadienne avait entre autres pour but de dresser le bilan de huit expériences de développement local¹ ciblées afin d'identifier les conditions de succès et d'échecs des projets. Lors des entrevues avec les gestionnaires des projets et le personnel sur le terrain, la majorité semblait convaincue que la culture haïtienne expliquait une grande partie des échecs de développement. D'un autre point de vue, les échecs n'étaient-ils pas causés par des interventions mal adaptées à la culture des bénéficiaires et à la logique du développement local ? Bien que marginale en début de recherche, la dimension culturelle est devenue incontournable pour optimiser les chances de succès des projets.

Dans le texte qui suit, nous présenterons tout d'abord notre conception de la culture, de même que le concept de développement local. Puis, nous exposerons à la lumière du management interculturel, la performance en développement local. Ensuite, à partir de quelques spécificités culturelles des paysans haïtiens, susceptibles d'avoir une incidence dans les projets de développement local, nous les analyserons de façon à décoder le sens qui se cache derrière leurs comportements et leurs attitudes. Enfin, nous dévoilerons des stratégies et des actions cohérentes avec le développement local et adaptées à la culture rurale haïtienne dans le but de rendre plus performants les projets.

1. La prise en compte de la dimension culturelle dans le développement local

1.1. Notre conception de la culture

Délimiter les contours de la notion de culture est un exercice laborieux, d'une part parce que le concept a connu une remarquable évolution (Cuche, 2010 ; Mauviel, 2011) et d'autre part,

¹ Au nombre des huit projets de développement local, on retrouvait tout d'abord trois projets gérés par la coopération canadienne (ACDI) : OXFAM-Québec, MEDA et le projet Acadie/Haïti de l'Université de Moncton, trois projets gérés par des agences ou des ONG internationales : le FENU/ PNUD, la FAO et la coopération technique allemande (GTZ) et enfin, deux expériences haïtiennes de développement local : l'Association des paysans de Vallée (APV) et l'expérience de Pendiassou.

parce qu'il existe une foule de façons plus ou moins hétérogènes de la définir¹. Certes pas dénué d'intérêt, cet exercice est toutefois inutile pour les fins que nous poursuivons. Pour présenter notre conception de la culture, nous préférons retenir les distinctions proposées par P. Dupriez (2006), qui permettent de départager la multitude de définitions dont recèle la littérature. La première distinction porte sur la manière de percevoir la culture : comme une différence ou comme un sujet propre. La seconde porte sur le rôle attribué à la culture : un rôle instrumental au service du management ou un rôle de porteur et de créateur de sens.

Certains chercheurs, dont Hofstede (1980), perçoivent la culture comme une différence et se fondent sur des démarches comparatives selon lesquelles, elle est étudiée de façon à exhiber ce qui diffère de la culture de l'observateur. Très populaires, ces démarches font appel à des outils standardisés, faciles à utiliser. En revanche, elles ne permettent pas de bien appréhender et comprendre une culture spécifique. Voilà pourquoi nous préférons concevoir la culture comme un sujet propre, ce qui permet d'approfondir et de pénétrer les cultures étudiées (Dupriez, Simons, 2002 ; d'Iribarne 2002 ; Vanderlinden, 2005). Ainsi, la culture est un construit social spécifique à chaque groupe d'individus. Comme le précise Edward T. Hall (1979, p. 21), la culture « [...] n'est pas innée, mais acquise; les divers aspects de la culture constituent un système – c'est-à-dire que tous les éléments de la culture sont solidaires; enfin elle est partagée et, par là, délimite les différents groupes. »

Quant au rôle de la culture, lorsqu'elle est abordée comme un instrument, on suppose qu'elle joue un rôle clé dans le développement économique et dans la performance des entreprises. Certains auteurs (Ouchi, 1981 ; Peters & Waterman, 1982) ont d'ailleurs proposé des « recettes culturelles » qui devaient être créées au sein des entreprises, recettes susceptibles d'entraîner l'excellence du management. De ce fait, ils entretiennent l'illusion qu'il existe une « bonne » culture universelle. Cela est d'autant plus pernicieux dans le contexte de la coopération internationale. En effet, pour accéder au progrès et améliorer les conditions de vie des populations bénéficiaires, il faudrait nécessairement changer leurs cultures et les amener à épouser les valeurs des coopérants. Il est question ici de la délicate opposition entre la culture et le développement (Vanderlinden, 2009 ; Dupriez, 2005 ; d'Iribarne, 2003).

Nous souscrivons plutôt à l'approche qui défend que le rôle de la culture est d'être porteuse et créatrice de sens (Weick, 1995 ; Dupriez, Simons, 2002 ; Dupriez, 2006). La démarche alors employée s'inscrit dans celle de l'anthropologie qui privilégie une approche qui « interprète et qui donne sens à la relation que l'homme entretient avec les autres hommes et avec son environnement » (Dupriez, 2002, p. 10). Cette conception rejette l'idée que la culture puisse produire des attitudes, des mentalités ou générer des mécaniques. Elle défend que « comprendre une culture, c'est savoir comment ceux qui y baignent donnent sens aux situations, aux événements, à l'action de ceux qu'ils rencontrent comme à la leur, et de ce fait les ressentent et y réagissent » (d'Iribarne, 2003, p. 228). Ce qui fait sens pour une société se manifeste à travers ses représentations collectives, lesquelles font référence aux savoirs, croyances et attitudes participant ainsi à la constitution du lien social (Dupriez, Fratila, 2010).

¹ À ce sujet, déjà dans les années 50, Kroeber et Kluckhohn (1952) avaient répertorié pas moins de 164 définitions.

1.2. Le concept de développement local

Le concept de développement local est un concept difficile à circonscrire. Il est à la fois multidimensionnel, multidisciplinaire et, dans la littérature, deux grands pôles se dégagent dans la façon de le traiter : le développement communautaire et le développement économique. Au-delà des polémiques autour du concept de développement local, nous pouvons avancer que dans la littérature actuelle¹, on considère qu'il est basé sur une vision horizontale du développement, qu'il responsabilise les acteurs locaux et qu'il se construit sur le partenariat et les réseaux. Il valorise les potentiels de la communauté et mise sur les acteurs locaux ainsi que sur la dynamique qui les anime.

Afin de mieux cerner le concept, nous avons retenu la typologie de Pecqueur (2000, p. 40), que nous trouvons particulièrement intéressante dans la mesure où la majorité des travaux sur le développement local s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans ses trois logiques (Greffé, 2002 ; Courlet, 2001). Pour Pecqueur, le développement local peut être traité et considéré sous le triptyque : logique d'acteurs, logique de réseau et logique de développement. La logique d'acteurs fait intervenir des processus comme le partenariat, la mobilisation, la concertation pour en arriver à un consensus. La logique de réseau quant à elle fait référence au capital social, qui peut se traduire dans le sens d'apprentissage ou à la dynamique entre les acteurs. Enfin, la logique de développement émane de trois conditions énoncées par Pecqueur : l'innovation (capacité de création, l'entrepreneuriat), la capacité de s'adapter (la résilience) et la capacité de réguler (légitimité politique et exercice du pouvoir).

Le développement local n'est pas un concept homogène, ni un modèle, ni une théorie de cause à effet. Néanmoins, d'importantes recherches citées dans Prévost (2001) ont tenté d'identifier les critères de succès des expériences de développement local². Ces recherches confirment que plusieurs facteurs, qu'elles qualifient d'intangibles, d'invisibles, d'humains conditionnent la réussite des projets de développement local. Lorsqu'on entre dans le registre des hommes, on pénètre nécessairement celui de leur culture. Comme critères de succès mentionnons l'esprit entrepreneurial, le leadership, l'existence d'un sentiment d'appartenance, (qui implique la participation et la mobilisation de la population plus facile à assurer s'il existe déjà une solidarité, un sentiment de communauté sur le territoire), etc.

1.3. Le développement local, le management interculturel et la performance

Il est acquis que le management interculturel est la discipline qui s'intéresse à la dimension culturelle du management (Meier, 2004). Elle permet de revoir les théories managériales à travers le spectre de la culture. Les travaux de recherches du MIME ont permis d'alimenter l'état des connaissances en management interculturel en identifiant deux conditions de la performance des entreprises. La première condition de performance est celle d'utiliser l'approche systémique pour rechercher la cohérence des composantes d'un système. La

¹ Gagnon et *al.*, 2003 ; Perron, 2007 ; Greffé, 2002 ; Courlet, 2001 ; Pecqueur, 2000 ; Prévost, 2001, Levesque, 1999 ; Demazière, 1996 ; etc.

² Il examine notamment les recherches de J. Charland and D. Young (1992) et celles de l'OCDE (1993 ; 1999).

deuxième condition consiste à appréhender la culture comme porteuse de sens et de significations (Vanderlinden, 2009 ; Dupriez, Pierre, 2010).

Ces apports théoriques peuvent être transposés au développement local, avec quelques ajustements, puisque l'on se trouve dans une autre logique que celle d'une entreprise qui poursuit des fins lucratives. Dans le contexte qui nous intéresse, nous voulons démontrer comment le management interculturel participe à l'efficacité et à la pertinence des projets de développement local. Pour atteindre cet objectif, il faut chercher la cohérence entre toutes les composantes du système et chercher le sens que donnent les paysans haïtiens aux différents processus de développement local. À ce titre, on peut citer comme processus ceux qui entrent dans le registre des relations entre les individus ou d'autres qui sont plus individuels : la confiance, les relations de pouvoirs, la participation, la concertation, la responsabilisation, la cohésion sociale et le sentiment d'appartenance, l'entrepreneuriat, le leadership, etc.

2. L'analyse de la culture rurale haïtienne dans une perspective de projet de développement local

De toute évidence, l'objectif n'était pas d'étudier toute la culture de la population rurale haïtienne, mais bien les traits culturels, les plus largement partagés, susceptibles d'avoir une influence sur les projets de développement local. À partir des études de cas réalisées dans la recherche, nous avons donc dégagé des spécificités de la culture paysanne haïtienne que nous traduisons en termes de freins et de potentialités. Pour les fins de ce texte, nous avons retenu trois freins et deux potentialités.

2.1. L'exercice du pouvoir et de l'autorité

Mieux comprendre comment s'exerce le pouvoir au sein des organisations est essentiel pour le développement local compte tenu de ses répercussions sur la participation, la concertation et la responsabilisation. Nous savons que dans une société où le pouvoir est plus décentralisé, ses membres valorisent l'autonomie, la participation à la prise de décision, la recherche de la concertation et du consensus; la situation inverse conduisant à une plus grande centralisation et donc à moins de participation à la prise de décision. Le développement local englobe toutes les organisations qui se rattachent à une communauté. Nous avons donc analysé les structures décentralisées et déconcentrées de l'administration publique locale, les entreprises, les organisations paysannes ou de la société civile et les ONG locales¹. La majorité des organisations observées étaient centralisées, hiérarchiques et le pouvoir concentré aux mains d'une seule personne ou d'un petit groupe. Il y avait peu de délégation et de décentralisation des décisions.

Des raisons historiques expliquent en grande partie la centralisation à outrance des organisations, de même que la concentration du pouvoir : d'abord les traces lointaines du colonialisme et de l'esclavagisme, l'histoire politique de la République depuis ses débuts, dont l'époque relativement récente du duvaliérisme, le clivage entre les pauvres, l'oligarchie haïtienne, etc. Une expression couramment employée en Haïti exprime bien la perception du

¹ Nous avons analysé toutes les organisations rattachées aux huit projets. Plus d'une trentaine d'organisations ont été examinées.

pouvoir des Haïtiens « le chef est le chef ». La société contemporaine haïtienne reproduit encore une relation maître-esclave, à l'exception que, de nos jours, pour être maître, il faut occuper un rang élevé dans la société, être scolarisé, avoir des relations à proximité du pouvoir et disposer d'argent (Tremblay, 1995). La richesse et la pauvreté coexistent en complémentarité comme c'est le cas de la domination et de la soumission. L'un fonde son affirmation sur l'exclusion de l'autre, le citadin par rapport au paysan, le Créole¹ par rapport au Bossale, l'éduqué par rapport au non-éduqué, etc. L'esclavage hante encore les esprits, la domination des Créoles depuis le début de la République a laissé ses empreintes, le rêve ultime que caresse les Haïtiens c'est de devenir les maîtres à leur tour. Lorsqu'ils détiennent le contrôle, ils visent le pouvoir absolu. La dictature, qui a toujours été une tendance lourde en Haïti, corrobore cette idée.

Somme toute, il n'existe pas une seule et universelle « bonne » façon de gérer les hommes. Nous ne voulons pas critiquer la façon dont s'exerce le pouvoir en Haïti. Nous cherchons plutôt à démontrer que dans le cadre d'un projet de développement local, cet exercice du pouvoir peut constituer un réel frein à la mise en place de processus comme la participation, la concertation des membres d'une communauté et la responsabilisation de la population.

2.2. Les paysans haïtiens à la fois individualistes et égalitaires

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les recherches démontrent que le sentiment d'appartenance, la cohésion sociale, la solidarité et la valeur accordée au communautaire sont des facteurs de succès des projets de développement local. Dans les communautés où de telles valeurs existent et sont valorisées, les processus de développement local comme la participation, la coopération, la concertation et la mobilisation aux projets communautaires sont grandement facilités. Le sentiment d'appartenance évoque le sentiment qu'ont les individus d'appartenir à une collectivité. Ceci implique une identité commune et une certaine valeur accordée au communautaire. La solidarité représente le sentiment qui pousse les individus à s'accorder une aide mutuelle. Puis, elle réfère aux liens étroits que les individus d'une communauté ont développés entre eux.

Pour tenter de percer et de comprendre la société paysanne haïtienne dans ces domaines, nous aurions pu retenir une des dimensions d'Hofstede (1987), soit l'antinomie entre les sociétés individualistes et les sociétés collectivistes. Cependant, cette dimension ne permet pas de dépeindre fidèlement la société rurale haïtienne. À cet égard, il ne fait aucun doute que les Haïtiens sont un peuple très individualiste (Delince, 1993). De même, dans tous les projets étudiés, nous avons constaté que le manque de solidarité entre les paysans et leur faible sentiment d'appartenance à leur communauté étaient des tendances lourdes. La solidarité existe au sein des familles, noyau cohérent de la société rurale, mais elle ne va pas au-delà du cadre familial qui demeure le dernier refuge de la liberté individuelle (Barthélemy, 1990). Paradoxalement, la société paysanne haïtienne et ce, malgré cet individualisme à outrance, est simultanément très égalitaire. Si on s'en remet à l'étude d'Hofstede, ces traits culturels ne devraient pas cohabiter (d'Iribarne, 2002). Nous avons donc préféré rechercher la signification qui se cachait derrière cette dichotomie.

¹ Les « Créoles » désignaient les esclaves affranchis, pour la majorité petits propriétaires terriens et les « Bossales », les nouveaux esclaves qui n'étaient pas encore assimilés à la culture coloniale.

Le fait de privilégier ses intérêts personnels plutôt que ceux de la collectivité exerce une influence considérable sur la coopération et sur la participation – participer représentant le fait de s'associer à d'autres. Dans une société où prime l'individualisme, il est souvent plus difficile de compter sur la coopération des gens pour mener à terme des projets. Accepter d'appartenir à une collectivité équivaut en contrepartie à consentir à perdre des parcelles de son autonomie au profit de la collectivité. Il nous semble que le faible esprit de solidarité et de sentiment d'appartenance mis en évidence dans tous les projets observés, s'explique en tout premier lieu par des raisons historiques (esclavage, oligarchie créole, instabilité politique, etc.), conjoncturelles (situation politique et économique) et aussi en raison de l'importante migration (vers les villes et l'étranger). Bref, la solidarité a du mal à s'exprimer en dehors du cadre familial. Nous constatons qu'elle va au-delà de la famille dans la mesure où l'individu y trouve son intérêt personnel ou lorsqu'elle est une condition de survie. Les élans de solidarité en Haïti s'expriment plus en fonction de conjonctures hostiles (situations tragiques locales), qu'en fonction d'un projet communautaire.

En dépit de l'individualisme qui caractérise les Haïtiens, la société paysanne est à la fois très égalitaire¹. Pour illustrer notre propos, nous retenons deux exemples. Tout d'abord, une personne qui réussit est souvent mal perçue dans son milieu et généralement contrainte de quitter sa localité : son succès étant susceptible de la démarquer à l'intérieur de son groupe. Se distinguer des autres n'est donc pas toujours reçu positivement par les membres de la communauté. Les succès individuels occasionneraient de la jalousie et de la division dans la communauté². Comme autre manifestation de cet égalitarisme, nous retrouvons l'importante gestion non salariale du travail en milieu rural, qui est faite dans un souci de non accumulation et d'égalité entre les membres de la communauté. Les paysans haïtiens font en fait preuve d'une sorte de « collectivisme spontané », comme dans le cas du « *combite* »³, qui est une forme traditionnelle de travail encore répandue dans la ruralité haïtienne.

2.3. La méfiance

Il se dégage des études de cas que les Haïtiens sont excessivement méfiants entre eux, envers l'État mais aussi envers les étrangers dont la coopération internationale. Cette méfiance est un obstacle de taille à plusieurs égards pour la mise en place des processus de développement local. Elle entrave la participation, gêne la concertation, empêche de mettre « tête ensemble »⁴. Pourquoi les Haïtiens sont-ils si méfiants ? Nous n'avons pas la prétention de fournir une réponse holistique à cette question, néanmoins voilà brièvement ce que nous avons analysé. Les anthropologues Kluckhohn et Strodtbeck (1961) ont développé des grandes hypothèses pour différencier les cultures, dont la perception de l'être humain (bon ou méchant). Cette perception de l'homme se répercute sur la confiance que les individus ont entre eux. Nous savons que la

¹ À ce sujet, Gérard Barthélemy (1990) a identifié plusieurs mécanismes d'autorégulation de la société paysanne haïtienne dont les sociétés secrètes, la sorcellerie et les tribunaux vodous.

² Succès alors souvent attribués à l'utilisation de moyens maléfiques, nous ont d'ailleurs laissé entendre des bénéficiaires dans un projet.

³ Le « *combite* » est un mot créole qui désigne une forme de travail collectif où à tour de rôle, les paysans se réunissent pour fournir leur force de travail à l'un d'entre eux et où le terme de l'échange se fait au moyen de nourriture et non pas de prestations monétaires.

⁴ Il s'agit d'une expression haïtienne, utilisée aussi en créole « *tèt ansanm* », qui exprime notamment l'idée de s'asseoir ensemble et de discuter.

société paysanne haïtienne est très méfiante et nous pouvons affirmer qu'elle a surtout tendance à percevoir l'homme d'emblée comme un être méchant.

La société haïtienne est très manichéenne, elle est divisée entre les bons d'un côté et les mauvais de l'autre. Cette vision dualiste de l'homme est d'ailleurs bien illustrée dans les contes populaires du pays qui parlent de Bouqui et de Malice (Rouzier, 2002). C'est l'histoire de ce personnage symbolisant la force physique, la naïveté, un peu falot et idiot (Bouqui), qui est toujours trompé et mis en dérision par son compère intelligent et malicieux (Malice), qui personnifie quant à lui la ruse et l'habileté de l'exploiteur. Ceci met en évidence d'une part, l'injustice sociale et d'autre part, la méfiance proverbiale des locaux les uns envers les autres. Les contes populaires sont toujours riches en enseignements lorsqu'il s'agit de comprendre et d'interpréter une culture.

De plus, l'histoire du pays est inéluctable pour expliquer l'immense méfiance cultivée par les paysans haïtiens. Tout d'abord, nous avons relaté à maintes reprises la genèse horrible d'Haïti, l'esclavage. Ensuite, les Créoles se substitueront aux esclavagistes français pour reproduire un système semblable. La période post-indépendance sera marquée par une instabilité politique chronique : renversements de pouvoir, coups d'état et assassinats seront considérables. L'époque duvaliériste ne sera pas en reste, la torture, les disparitions, l'omniprésence de tontons macoutes, rétribuant les gens qui dénonçaient leurs voisins, est toujours inscrite dans la mémoire collective des Haïtiens. En 1986, le coup d'État qui chassa Duvalier (fils) provoqua l'enthousiasme et l'espoir du peuple. Cet espoir sera rapidement anéanti par les coups d'état successifs qui suivront, les assassinats, etc. Tous ces éléments ont contribué au développement et au renforcement de la culture de méfiance chez la population. À cela, il faut aussi ajouter la religion vodou (Hurbon, 1993) et les pratiques de sorcellerie qui alimentent le sentiment de méfiance des paysans entre eux¹.

2.4. Les Haïtiens, un peuple résilient

Il ne fait aucun doute que les Haïtiens sont un peuple résilient. La résilience symbolise la capacité d'affronter avec succès les difficultés de l'existence. Ils ont survécu à d'innombrables sévices et ont su tirer avantage de leurs capacités en dépit d'un environnement peu favorable. Cette population possède des valeurs de dépassement extraordinaires. Elle travaille avec acharnement pour se soustraire de la pauvreté et améliorer ses conditions de vie.

Les Haïtiens débordent d'imagination – qualité qui va de pair avec la résilience. Ils sont très créatifs, dans le domaine des arts par exemple (artisanat, peinture, littérature, musique, etc.) et aussi inventifs. Nous avons en effet été étonnés d'observer sur place comment les paysans pouvaient faire preuve d'inventivité avec des moyens réduits, comme par exemple, en recyclant de vieux ressorts d'automobiles pour en faire des outils agricoles (primitif, il va s'en dire, mais tout à fait efficace comme nous avons été à même de le constater) ! Ils sont aussi curieux et ils ont une surprenante soif d'apprendre. Ils mettent en haute estime l'éducation de façon générale et les formations de toutes sortes comme nous avons pu le découvrir dans les projets du FENU et de la GTZ. Préférant souvent une formation à une compensation

¹ Tous conflits ou agressions entre des individus peuvent conduire à jeter un sort ou un sortilège. D'ailleurs, en Haïti, on meurt rarement d'une mort naturelle.

financière, ce qui en dit long sur leur désir d'apprendre. Ces particularités de la population rurale haïtienne sont toutes des potentialités ou des leviers pour le développement local.

2.5. Des qualités d'entrepreneur

L'esprit entrepreneurial est une condition de succès du développement local. S'il faut renforcer le capital humain et social, il faut aussi que les membres d'une communauté puissent travailler et gagner des revenus pour sortir de la pauvreté. L'entrepreneuriat évoque la capacité d'une personne ou d'un groupe à manifester les attitudes et comportements des bâtisseurs d'entreprises. L'esprit entrepreneurial est intimement associé à la créativité – avoir une bonne idée et la mettre en œuvre – au leadership – susciter l'adhésion des autres. La créativité, qui peut se révéler individuelle ou collective, représente la capacité d'invention, de changer les façons de faire. Pour contribuer à mettre en branle des projets de développement local, les gens doivent générer des idées, faire preuve de créativité, avoir le goût du risque et détenir un minimum d'expertises, de connaissances, de formation (Fayolle, 2004). Ces éléments, qui peuvent favoriser l'esprit entrepreneurial, sont actuellement présents en Haïti (Lalonde, 2010), à l'exception de l'expertise et des connaissances qui sont déficientes.

On ne peut aborder le développement local sans parler de leadership. À cet égard, dans toutes les expériences de développement local à succès recensées dans la littérature, il y avait des leaders dynamiques. Le leader peut être héroïque ou discret, élu ou non, public ou privé. En général, ce sont des gens qui animent leur communauté par leur vision, leur dynamisme et leur sens de l'altruisme. Dans les projets que nous avons étudiés, malgré une certaine tendance à l'égalitarisme, nous avons constaté que le leadership existait bel et bien au sein des populations rurales et nous avons aussi pu apprécier le rôle crucial que ces leaders jouaient dans la réussite des projets. Ce leadership avait différents visages : par exemple des jeunes scolarisés qui reviennent dans leur localité avec un désir de changer les choses (APV) et un religieux aux qualités exceptionnelles (Pandiassou).

3. Des propositions stratégiques pour une plus grande performance

Suite à cette analyse, nous sommes maintenant en mesure d'articuler des propositions stratégiques pour optimiser les chances de succès des projets de développement local. Il faut préciser que pour les fins de ce document, nous avons retenu que quelques propositions. En raison des contraintes avec lesquelles les intervenants sur le terrain doivent composer et du contexte dans lequel les projets doivent évoluer, notre dessein est de proposer des stratégies et des actions facilement réalisables et opérationnelles et ce, sans sacrifier la rationalité du développement local.

3.1. Développer l'ensemble tout en privilégiant l'individu

Comme le développement local fait fortement appel à la solidarité et à l'esprit de collaboration d'une communauté, il va sans dire que privilégier l'individualisme au détriment du collectivisme est susceptible de poser un frein au développement local. Or, malgré le fait qu'en Haïti, l'individuel prévale sur le collectif, il serait possible à notre avis, d'amener la population locale à adhérer au développement local en faisant valoir qu'un objectif de bien commun puisse procurer des avantages sur le plan individuel. Une agence de coopération

internationale, qui travaille avec les paysans haïtiens, doit donc articuler une stratégie qui permette de développer l'ensemble, tout en sachant que cela privilégie les individus et ce, tout en faisant attention à ne pas créer davantage de disparités.

Pour ce faire, la coopérative apparaît comme un véhicule organisationnel tout à fait approprié dans le contexte du développement local et celui de la culture rurale haïtienne. La propriété étant collective et le pouvoir étant exercé démocratiquement (une personne, un vote), elle permet de contrer les difficultés reliées à l'exercice du pouvoir en Haïti, à la tendance à l'égalitarisme, à la méfiance et elle renforce la coopération entre les individus. De plus, la coopérative est la structure par excellence de l'entrepreneuriat collectif. Le sens de l'entrepreneuriat des Haïtiens est un facteur positif en faveur du développement local. Dans la mesure où cet esprit entrepreneurial existe et que le potentiel créatif y est, il faudrait les exploiter. Au lieu de travailler sur les problèmes, la coopération internationale devrait aussi miser sur les potentialités. D'autant plus que l'entrepreneuriat est la meilleure façon d'aider au développement socio-économique et de fournir aux populations des opportunités de revenus. Certes, sur le terrain, ce ne sont pas les idées ou les aptitudes qui manquent. Ce qui fait défaut, ce sont les capacités des populations à planifier leurs entreprises, à développer un plan d'affaires et à trouver du financement. C'est justement à ce niveau que la coopération internationale peut contribuer. Cela ne veut pas dire pour autant de négliger l'entrepreneuriat individuel, qui a également sa place en développement local. En effet, malgré la propension à l'égalitarisme des paysans haïtiens, il ne faut pas confondre égalitarisme et collectivisme et le succès de l'un peut rejaillir sur les autres (création d'emplois, par exemple). Cependant, dans le contexte de la ruralité haïtienne et des projets de développement local, nous pensons que l'entrepreneuriat collectif devrait être privilégié.

Aussi, nous sommes d'avis que la coopération internationale devrait tirer parti de la forme traditionnelle de travail qu'est le « *combite* ». Il est volontaire et ponctuel et constitue un bon moyen d'entraide. Il peut constituer une forme intéressante de solidarité dans les projets de développement local. Ceci correspond aussi à ce que nous avons dit plus haut, viser un objectif de bien commun tout en procurant des avantages sur le plan individuel. Il nous a été possible de constater plus tôt que la centralisation du pouvoir en Haïti est importante. Lorsqu'il s'agit de mettre en place des organisations, nous croyons que les projets de développement local, pour connaître du succès, devraient s'inspirer de petites structures comme le « *combite* ». Bien des chercheurs en management, dont Mintzberg (1989), allèguent que les grosses structures favorisent souvent la centralisation au détriment de la participation et de la représentativité. Nous pensons qu'il faudrait en conséquence éviter les structures lourdes et généralement plus formelles. Les Haïtiens se sentent plus confortables à l'intérieur de plus petites unités, généralement moins formalisées. Du reste, nous sommes d'avis qu'étant plus petites, il y a moins de possibilités que celles-ci favorisent une concentration de pouvoir aux mains d'un groupe privilégié de personnes. Pour terminer, il va sans dire qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise organisation. Toutefois, il existe des organisations davantage adaptées à leur contexte, qui ont certainement plus de chances d'être efficaces.

3.2. Des actions cohérentes

Certaines activités renforcent la solidarité des membres d'une communauté en jouant positivement sur leur sentiment d'appartenance. Nous avons été à même d'observer dans des projets, notamment celui conduit par OXFAM/Québec, que l'organisation de fêtes

traditionnelles (souvent le résultat d'une créativité collective) permettait d'accroître dans les villages le sentiment d'appartenance à la communauté. Ces activités sont très structurantes et favorisent la solidarité dans des événements joyeux. On se rappelle que les élans de solidarité des Haïtiens se manifestent davantage dans les conjonctures hostiles.

Comme nous l'avons écrit, le peuple haïtien a intériorisé une triple méfiance : d'abord envers leurs propres gouvernements, ensuite entre eux et enfin envers les étrangers. Tout compte fait, cette méfiance constitue un blocage à bien des égards en développement local. Elle entrave la participation et la concertation, rendant difficile pour les paysans de mettre « tête ensemble ». En ce qui concerne la méfiance envers les agences de coopération étrangères, les paysans ont besoin d'un certain temps avant de faire confiance. Les agences doivent d'abord gagner cette confiance avant d'entreprendre des activités qui seront sinon vouées à l'échec, comme nous avons pu le constater dans le projet Acadie/Haïti. Ainsi, nous croyons qu'il faudrait ajouter une étape en Haïti à celles plus classiques de la gestion de projet : soit une phase de gestation. Cette première étape permettrait d'une part, de comprendre la réalité locale, la culture locale et d'autre part, de tisser des liens de confiance avec la population. Cela demande toutefois une certaine ouverture de la part des bailleurs de fonds.

Dans une optique de développement local, le leadership contribue à transformer une collectivité. Dans toute communauté, il existe des leaders, des individus en qui la population fait confiance. Nous pensons qu'ils devraient être identifiés dès le début des projets, dans cette phase de gestation, et ainsi être associés à la réalisation du projet. Les leaders faciliteraient le développement des habitudes et des aptitudes à la participation, à la concertation et à la prise de décision collective. Enfin, les leaders peuvent aussi jouer un rôle important en servant de catalyseur à la communauté.

Nous avons dévoilé plus tôt comment la formation était chère aux paysans haïtiens et nécessaire dans les projets de développement local. Certains projets ont été une source d'apprentissage intéressante. Le projet de la FAO a adopté une stratégie de formation en escalier, qui consiste à former un groupe volontaire, lequel va multiplier la formation vers d'autres paysans. Le mimétisme nous apparaît comme une stratégie pertinente de multiplication des actions et d'ouverture sur le monde. Il vise à transformer la méfiance et la jalousie en une saine compétition qui vise à faire mieux. Les formations sont aussi une contrepartie intéressante à la participation au projet.

Conclusion

Ancienne perle des Antilles, la République haïtienne est reconnue autant par sa gloire passée que ses difficultés contemporaines. Il s'agit d'un pays défavorisé aux prises avec d'innombrables problèmes dont les effets se conjuguent. Comme si ce n'était pas assez, le tremblement de terre, qui a secoué le pays en 2010, est venu se juxtaposer à leur lot de souffrances. Cet événement tragique a toutefois permis à la population haïtienne de renforcer sa solidarité. Dans toute la République, elle se mobilise pour reconstruire leur pays. Il faut espérer que cette reconstruction ira au-delà de ce qui est physique et gagnera tous les domaines.

Les Haïtiens dénoncent avec raison que leur pays n'est en fait qu'une république d'ONG. Pour reconstruire le pays et créer à terme les conditions essentielles pour un avenir meilleur, les Haïtiens doivent devenir les maîtres de leur destin et la communauté internationale doit se camper dans un rôle d'accompagnateur du développement. Dans ce contexte, le développement local apparaît comme une stratégie de développement opportune, d'autant plus lorsqu'elle est revue à la lumière du management interculturel.

Cette modeste contribution a permis de poser quelques repères pour témoigner comment le management interculturel est une avenue opportune pour améliorer l'efficacité et la pertinence des projets de développement local, dans une perspective d'aide au développement. La démarche qui consiste à chercher le sens, à comprendre et ensuite à intégrer les spécificités culturelles des bénéficiaires conduit à moduler des projets et à formuler des stratégies davantage enracinées dans le contexte spécifique auquel on intervient. Étant davantage adaptés à la culture locale et cohérents dans une perspective de développement local, les projets sont donc plus susceptibles de conduire à des résultats probants.

Dans la recherche réalisée en Haïti, nous avons aussi analysé la culture organisationnelle des agences de coopération internationale et des ONG. En raison du volume de cette analyse, nous avons fait le choix de ne pas l'aborder ici pour nous concentrer sur la culture des paysans haïtiens. Cependant, nous sommes conscients que dans une quête de performance, il faudrait nécessairement combiner ces deux analyses. En fait, l'approche interculturelle cherche aussi à faire apparaître le potentiel de complémentarité et les risques de blocages avec les cultures véhiculées par les coopérants, les gestionnaires et les bailleurs de fonds. Pour terminer, ce n'est qu'en articulant les différentes cultures présentes et toutes les composantes du développement local, que nous atteindrons une véritable performance dans les projets réalisés dans le cadre de la coopération internationale.

Bibliographie

- Barthélemy Gérard (1990), *L'univers rural haïtien: le pays en dehors*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- Courlet Claude (2001), *Territoires et régions : les grands oubliés du développement économique*, Paris, L'Harmattan.
- Cuche Denys (2010), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La Découverte.
- Delince Kern (1993), *Les Forces Politiques en Haïti*, Port-au-Prince, Éditions Haïti Solidarité Internationale.
- Demazière Christophe (1996), *Du local au global. Les initiatives locales pour le développement économique en Europe et en Amérique*, Paris/Montréal, L'Harmattan.
- D'Iribarne Philippe (1993), *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil.
- D'Iribarne Philippe (2003), *Le Tiers-Monde Qui Réussit Nouveaux Modèles*, Paris, Odile Jacob.
- D'Iribarne Philippe (2002), *Cultures et mondialisation Gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dupriez Pierre et Pierre Philippe (2010), « Apprendre en contexte multiculturel ? », *Revue Économique et Sociale*, Lausanne, vol. 68 (1), pp. 83-97.
- Dupriez Pierre et Fratila Camelia (2010), « Représentations collectives et pratiques sociales, interface entre culture et comportements en entreprise », *Revue Économique et Sociale*, Lausanne, vol. 68 (3), pp. 85-100.
- Dupriez Pierre (2006), "De l'approche théorique au projet d'entreprise : les concepts utiles et les concepts utilisables", Séminaire MIME ICHEC Bruxelles.

- Dupriez Pierre (2005), *Entreprises roumaines en transition*, Paris, L'Harmattan.
- Dupriez Pierre (2002), « Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales », *La résistance culturelle, Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles ed. par P. Dupriez et S. Simons, 2^e éd. De Boeck, pp. 103-127.
- Dupriez Pierre et Simons Solange (2002), « La culture, une construction cohérente et un enjeu social », *La résistance culturelle, Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles ed. par P. Dupriez et S. Simons, 2^e éd. De Boeck, pp. 21-44.
- Fayolle Alain (2004), *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod.
- Gagnon J. (Dir) et al. (2003), "Rapport final : Valorisation des expériences de développement local en Haïti", Groupe de recherche en administration publique et management international/Chaire J.W. McConnell de développement local, Université de Sherbrooke, RECH 2003-05, Collection cahiers de recherche.
- Greffé Xavier (2002), *Le développement local*, Paris, Éditions de l'Aube/DATAR.
- Hall Edward. T. (1979), *Au-delà de la culture*, Paris, Éditions du Seuil.
- Hofstede Geert (1980), *Culture consequences : International differences in work-related values*, London, Sage Publications.
- Hurbon Laennec (1993), *Les mystères du vodou*, Paris, Gallimard.
- Kroeber A. L. et Kluckhohn Clyde (1952), *Culture : A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum Papers, vol. 47(1), Cambridge, Mass., Harvard University.
- Lalonde Jean-François (2010), « Culture and New Venture Creation: Links Between Anthropology and Entrepreneurship », *Entrepreneurial Practice Review*, vol. 1(2), pp. 66- 93.
- Lévesque Benoit (1999), « Le développement local et économie sociale : Éléments incontournables du nouvel environnement », *Économie et Solidarité*, 30 (1), pp. 101-12.
- Mauviel Maurice (2011), *L'histoire du concept de culture, Le destin d'un mot et d'une idée*, Paris, L'Harmattan.
- Meier Olivier (2004), *Management interculturel*, Paris, Dunod.
- Mintzberg Henry (1989), *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Organisation de Coopération au Développement Economique (1999), *Best practices in local development*, Paris, Publications du programme LEED de l'OCDE.
- Organisation de Coopération au Développement Economique (1993), *Développement territorial et changement structurel : une nouvelle perspective sur l'ajustement et la réforme*. Paris, Publications de l'OCDE.
- Ouchi William G. (1981), *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Pecqueur Bernard (2000), *Le développement local*, Paris, Éditions La Découverte & Syrus.
- Perron Caroline (2007), "L'approche de la gestion du développement local revue par le management interculturel : problèmes théoriques et pratiques à l'occasion d'une étude sur le cas d'Haïti", Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France Grenoble II, Grenoble.
- Peters Tom et Waterman Robert H. (1982), *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies*, New York, Harper and Row.
- Prévost Paul (2001), *Le développement local : contexte et définition*, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), Collection cahiers de recherche, IREC-01-03.
- Rouzier Colette (2002), *Bouqui, Malice et Zanmi*, Paris, Éditions Hachette-Deschamps.
- Tremblay Johanne (1995), *Mères, pouvoir et santé en Haïti*, Paris, Karthala.
- Vanderlinden Blandine (2005), « L'entreprise roumaine en transition, outils d'analyse et d'interprétation des cultures organisationnelles », *Entreprises roumaines en transition*, Paris. ed. par Pierre Dupriez, L'Harmattan, pp. 47-74.
- Vanderlinden Blandine (sous la direction de) (2009), *Cultures, Management et Performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Târgoviste, Roumanie, Édition Bibliotheca.
- Weick Karl E. (1995), *Sense-making in Organizations*, London, Sage Publications.

L'international et la gestion de la diversité. Le cas des Kathoeys en Thaïlande

Marie-Thérèse CLAES

*Asian Institute of Technology Bangkok, Thaïlande
Louvain & Brussel Management School, Belgium
mtclaes@gmail.com*

Résumé

En Thaïlande, les Kathoeys, appelées aussi 'lady-boy' ou transgenres, sont présentes à différents niveaux professionnels et, traditionnellement, elles ont toujours eu leur place dans la société. Le cas de discrimination d'une Kathoey par une entreprise européenne a fait l'objet d'une étude sur la place des Kathoeys dans la société thaïe ainsi que dans leur environnement professionnel. La réflexion porte sur l'influence que peut avoir le transfert de pratiques étrangères tant sur la culture d'entreprise que sur la société en général. Pour les entreprises étrangères, dans le cadre des IDE par exemple, il est souvent difficile d'une part d'évaluer les spécificités culturelles d'un pays qu'elle connaît peu, et d'autre part d'évaluer l'impact que ses décisions peuvent avoir sur l'entreprise locale et ses chances de réussite.

Mots-clés

Kathoey, Thaïlande, culture d'entreprise, diversité, IDE, globalisation.

Abstract

In Thailand, the "Kathoey", also called "lady-boys" or transsexuals, are present at different professional levels and, traditionally, they have their place in the society. The case of the discrimination of a "Kathoey" by a European enterprise was the subject of a study on the place of the "Kathoeys" in the Thai society as well as in their professional environment. The reflection involves the influence that the transfer of foreign practices can have on the corporate culture and on the society, in general. For the foreign enterprises, e.g. through FDI (foreign direct investments), on the one hand it is often difficult to assess the cultural specificities of a country that has few knowledge on and, on the other hand, to assess the impact that its decisions could have on the local enterprise and its chances of success.

Key words

Kathoey, Thailand, organisational culture, diversity, FDI, globalization.

Classification JEL

M16, J71

Introduction

Un cas de discrimination en Thaïlande concernant le recrutement d'une Kathoey par une entreprise européenne a conduit, d'une part, à l'examen du statut légal et social des transgenres dans les entreprises thaïe (leurs droits, leurs problèmes) et, d'autre part, à l'impact culturel que peuvent avoir les investissements direct étrangers (IDE) dans les pays qui en dépendent. Par ailleurs, les organisations étrangères doivent faire face au dilemme entre le

respect ou non de leurs valeurs organisationnelles et l'impact que leurs décisions peuvent avoir sur leur image locale et internationale. Le cas que nous avons étudié illustre cette problématique.

Nous décrirons dans un premier temps le cas et l'impact des décisions de la maison-mère sur l'entreprise thaïlandaise. Lorsque les entreprises s'internationalisent en Thaïlande, elles sont confrontées à la question des Kathoeys et la présence de celles-ci dans l'entreprise locale peut affecter son image. Nous poursuivrons sur l'attitude face au phénomène des transgenres dans la société moderne thaïe et examinerons les aspects sociaux et légaux.

Le cas nous invite à réfléchir sur l'ampleur de l'impact de l'introduction de pratiques étrangères dans une entreprise dans un pays culturellement différent. Celui-ci peut être bien plus important que prévu, tant pour la performance de l'entreprise que pour l'impact sur la société en général.

Présentation du cas

Le cas concerne une Kathoey qui a été invitée dans un programme télévisé pour expliquer comment elle avait été la victime de discrimination par une entreprise européenne implantée en Thaïlande.

Après un interview de recrutement pour un poste de directeur des ventes pour cette entreprise, et après avoir reçu un contrat signé par le directeur des ressources humaines (thaï) et par le directeur général en Thaïlande (européen), le contrat a été annulé par la direction européenne. La raison invoquée était : « parce que signé par un 'Monsieur' (Mr.) »¹.

Le public, ainsi que les managers thaïs, ont été choqués par cette décision clairement discriminatoire, aussi bien suivant le pacte international relatif aux droits civils et politiques des Nations Unies, que la législation antidiscriminatoire européenne et que la législation thaïe.

Deux ans plus tard, l'entreprise cherche toujours un directeur des ventes...

Quel était le dilemme de l'entreprise européenne ?

D'une part, pour la plupart des européens, les Kathoeys ou 'ladyboys' sont associées à l'industrie du sexe en Thaïlande. Ils n'ont pas nécessairement connaissance de la place des Kathoeys dans la société thaïe ni de leur acceptation. Dès lors, pour une entreprise européenne, engager une Kathoey va le plus souvent à l'encontre de ses valeurs. De plus, elle craint pour son image (dans le monde occidental).

Mais d'autre part, si l'entreprise refuse que l'entité locale engage une Kathoey, elle devra faire face à des réactions locales (internes et externes) qui peuvent aussi porter atteinte à son image car le public thaïlandais réagit avec incompréhension et désapprobation. De plus, les managers thaïlandais sont mis en difficulté. En effet, ils considèrent généralement que pour favoriser les

¹ Comme nous le verrons plus loin, en Thaïlande, les Kathoeys gardent officiellement leur statut d'homme

investissements étrangers, ils doivent tenir compte des souhaits et des demandes des entreprises étrangères.

Mais les conséquences peuvent être encore plus larges et toucher toute la société thaï. Nous observons des thaïs qui se considèrent ‘modernisés’ économiquement et culturellement et pour qui il est de bon ton de limiter le rôle des Kathoeys au cabaret et dans toute forme de divertissement (entertainment) dans une Thaïlande moderne...

1. L’impact des IDE sur la gestion des ressources humaines

Arrêtons-nous un instant sur les débats concernant la convergence et l’universalisme des théories du management dans le cadre de la globalisation. Comme le relèvent d’Iribarne (1998) et Vanderlinden (2009), la convergence ne se constate pas dans les faits. Les entreprises doivent composer. Rowley et Warner (2007) soutiennent que le concept de ressources humaines en Asie n’est pas purement occidental mais plutôt ‘hybride’, un mélange de conceptualisations occidentales et orientales. Si dans les régions du sud-est asiatique (Indonésie, Malaisie, Thaïlande, ...), l’investissement en ressources humaines prend rapidement de l’ampleur, on peut néanmoins constater que plus une région dépend des IDE et des multinationales, plus les pratiques en ressources humaines proviennent de l’occident.

Partout dans le monde, les gouvernements tentent d’attirer des IDE. En effet, les IDE stimulent la croissance et les investisseurs étrangers agissent comme canal pour le transfert de connaissances et de technologies au bénéfice des compagnies locales dans le pays hôte (Aitken et al. 1997 ; Bitzer & Holger 2008). Les entreprises apportent une technologie nouvelle, ou plus avancée, investissent davantage en recherche et développement et emploient plus de travailleurs hautement qualifiés. Ces actifs ont des retombées positives pour les entreprises locales, avec des effets bénéfiques sur les connaissances, le niveau technologique, les exportations, la productivité et aussi les salaires (Caves, 1996).

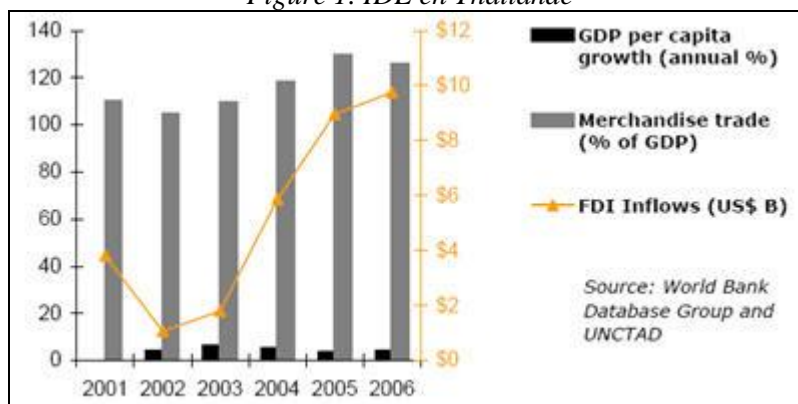
Mais, la littérature sur l’impact des IDE sur les pays hôtes révèle aussi que les IDE peuvent apporter des externalités négatives. Il s’agit par exemple de l’impact environnemental, l’éviction des investissements et ressources financières domestiques, l’introduction de modèles de consommation inappropriés, etc. A cette liste, on peut ajouter le transfert de modèles de management et de ressources humaines, ainsi que le transfert de modèles et de valeurs culturelles. Cependant ces derniers aspects sont bien moins documentés

Rowley, dans un de ses articles paru dans le *Financial Times* (2002), soutient que non seulement les ‘best practices’ sont transférées, mais aussi les ‘worst practices’, et en particulier, celles qui exploitent les travailleurs (voir aussi Rowley & Benson, 2002).

La Thaïlande compte 1740 filiales d’entreprises étrangères, dans 37 secteurs industriels. L’investissement direct étranger est élevé et important pour l’économie (voir figure 1).

Les syndicats en Thaïlande manquent de masse critique et d’influence. Dès lors, une employée comme notre Kathoei, a peu de choix pour se défendre. Elle peut soit s’adresser au tribunal du travail, mais cette démarche est coûteuse et ‘inefficace’ (ITUC-CSI-IGB, 2008), soit paraître dans un talk-show pour exposer son cas de discrimination...

Figure 1. IDE en Thaïlande



Source: FDI net, 2009.

2. Le transgenre

Le terme transgenre, dérivé de l'anglais *transgender*, peut prêter à confusion. Selon Whittle (2002, cité dans Swann & Green, 2005), la dysphorie de genre est une condition médicale reconnue : ceux qui en font l'expérience ne sentent pas intérieurement qu'ils sont du genre (sexe) de leur corps. Nombre d'entre eux sont à ce point mal à l'aise qu'ils vont jusqu'à suivre un traitement médical amenant une transformation physique.

Le terme '*transgender*', utilisé depuis les années 1990 (Feinberg, 1996, 1998), couvre les personnes qui temporairement changent leur genre et apparence, ce que nous appelons les transsexuels. Des exemples bien connus de transgenres sont les « Vestidas » au Mexique, les « Hijra » en Inde, et les « Kathoey » en Thaïlande.

En Thaïlande, le terme '*transgender*' est rarement utilisé. Le terme Kathoey qui, à l'origine était utilisé pour désigner les hermaphrodites (Jackson 1998), est utilisé actuellement pour désigner les mâles transgenres. Les Kathoey sont biologiquement des hommes qui sont nés avec des cœurs et des esprits distinctement féminins ; des hommes qui se sentent fondamentalement femmes (Aldous & Sereemongkonpol 2008).

Pendant des siècles, les Kathoey vivaient surtout dans les campagnes où, encore au 19^e siècle, les hommes et les femmes portaient des vêtements similaires. Les traditions rurales persistent d'ailleurs et sont mises à l'honneur à l'occasion des fêtes et des festivals locaux. Mais, phénomène plus récent, les Kathoey émigrent de plus en plus vers les grandes villes pour y trouver du travail (Totman 2003). On les retrouve dans toutes les professions (actrices, hôtesses de l'air, vendeuses, ...) et à tous les niveaux, même jusqu'aux échelons supérieurs des affaires (CPAmedia 2009). On constate qu'elles sont surreprésentées dans l'industrie du sexe.

On ne sait pas dire combien il y a de Kathoey en Thaïlande. Sur une population de 65 millions d'habitants, on estime que le nombre de transsexuels varie entre 10.000 et 300.000 personnes (Winter 2002, 2008). Aux Etats-Unis, le nombre est estimé à 60.000 (www.righttolive.tripod.com), tandis qu'en Europe les chiffres varient fortement selon les

sources que l'on consulte. Au Royaume-Uni, en 2000, en se basant sur le nombre de personnes qui avaient changé leur passeport, il a été estimé que le nombre de transsexuels était de 5.000 personnes. Pour les Pays-Bas, selon Vennix (1997), le nombre de travestis masculins à partir de l'âge de vingt ans est estimé entre 1 et 5% de la population. Motmans et al. (2009) estiment que ces données sont comparables pour la Belgique ; les plus récents chiffres belges (qui datent de 2003) indiquent une prévalence générale de 1:12.900 pour les femmes trans et de 1:33.800 pour les hommes trans, soit un ratio de sexe de 2.43:1. Ces chiffres sont basés sur le nombre de personnes faisant appel aux équipes « genre » pour une chirurgie de réassignation de genre (GRS).

Olyslager & Conway (2008) établissent une distinction selon les diverses étapes franchies ou non par une personne de genre variant ; ils tiennent compte du fait que chaque individu peut parcourir son propre trajet. En effet, toutes les personnes cherchant une assistance ne vont pas prendre des hormones ou inversement. Ou encore, toutes les personnes accomplissant une transition sociale ne vont pas recourir à des interventions chirurgicales (comme une GRS) ou à une thérapie hormonale, etc.

La chirurgie permettant de transformer le sexe date de 1972. La Thaïlande compte plus d'interventions médicales annuelles de ce genre que n'importe quel autre pays au monde. Cependant, relativement peu de Kathoeys subissent des transformations chirurgicales complètes. Elles font partie des *phet thi sam* : le troisième sexe (Totman 2003). Si historiquement et culturellement elles ont toujours été reconnues et acceptées dans la société thaïe, bien qu'officiellement elles restent du genre 'hommes' (papiers d'identités), leur acceptation évolue, comme nous le verrons plus loin

3. Les Kathoeys et le bouddhisme

Pour mieux comprendre le statut des Kathoeys dans la société thaïe, il est nécessaire de faire référence au contexte religieux et culturel de ce pays. Jusqu'au début du siècle dernier, la croyance était qu'il y avait trois sexes (Jackson 1998), le troisième étant male-femelle.

La distinction occidentale judéo-chrétienne bipolaire male-femelle, homme-femme, hétérosexuel-homosexuel, ne peut être appliquée dans une société où la nature biologique, le genre et les préférences sexuelles des personnes doivent être traités comme trois domaines séparés, bien que interdépendants (Totman 2003).

Le concept de trois sexes se reflète dans l'expression *phet thi sam*, le troisième sexe ; les kathoeys font partie de cette catégorie. Pour les Thaïs, la masculinité (ou la féminité) n'est pas uniquement définie par l'anatomie ; elle se définit aussi par ce qu'on fait de cette anatomie. Les textes bouddhistes sont très explicites à ce sujet. Jackson (1996,1998) affirme que le texte bouddhiste *Vinaya* (un code de conduite pour les moines) identifie quatre catégories de sexe/genre : masculin, féminin, *ubhatobyanjanaka* (hermaphrodites) et *pandake* (mâles 'inadéquats', c'est-à-dire ceux qui affichent une variété d'anatomies ou de préférences non-normatives). Dans le *Vinaya* on décrit des cas de moines changeant de genre et adoptant les attributs physiques de femmes. Les Kathoeys font traditionnellement partie des fêtes dans les temples et elles n'ont jamais été censurées ou persécutées par les moines.

La Thaïlande est un pays majoritairement bouddhiste (à 95%). A la différence des chrétiens, les bouddhistes n'ont pas de lois, ni d'enseignements interdisant l'homosexualité, les transsexuels ou les mariages homosexuels. La tolérance à la différence est intégrée dans la culture thaïe, et une attaque physique ou verbale à l'égard des transgenres est extrêmement rare (Rahula1967).

Le bouddhisme enseigne que tout est transitoire, à tel point qu'il n'y a pas d'âme. Ce qui est réincarné n'est pas l'âme, mais le résultat de nos vies présentes et passées (Neumayer-Dargyay 1997). Selon l'idée du karma, nous payons les dettes accumulées par les actions qui ont eu lieu dans les vies antérieures. Toutes les âmes auront été naturellement Kathoey à un moment donné, une conséquence karmique pour une méconduite sexuelle dans une vie antérieure (Jackson 1995, 1998 ; Bunmi 1986). La méconduite sexuelle fait référence à des actes sexuels qui brisent les mœurs culturelles et les tabous familiaux. Naître Kathoey est un destin, vu parfois comme une souffrance. On en a pitié, car on croit qu'elles ne trouveront pas le bonheur et seront tourmentées par le désir et l'incapacité d'avoir des enfants.

4. Attitudes

Les Kathoey's réalisent tôt dans la vie qu'elles veulent vivre comme des *phuing praphet song*, une deuxième sorte de femme. Les âges varient, et beaucoup disent à leurs parents qu'ils veulent devenir Kathoey avant la puberté (Totman 2003).

L'exemple d'une école secondaire dans le nord-est du pays peut aider à comprendre l'attitude des Thaïs envers les Kathoey's.

Dans cette école, où la majorité des enfants sont des enfants de fermiers pauvres, la direction a décidé en 2008 de construire des toilettes pour Kathoey's, avec un symbole composé de l'image représentant un demi garçon et une demi fille. Selon le directeur, entre dix et vingt pour cent des garçons se voient comme transgenres et préféreraient être des filles. Afin d'éviter l'embarras des deux côtés, il a estimé que des toilettes spéciales étaient la solution. A la question de savoir si les garçons n'étaient pas trop jeunes pour cette décision, il répond qu'après 35 ans d'enseignement, il peut conclure que ces enfants ne changent plus leur décision, et que plusieurs d'entre eux se font opérer plus tard tandis que d'autres vivent comme des homosexuels (Head 2008).

Les Kathoey's sont très souvent perçues par les jeunes garçons comme objet de fascination et même comme modèles. Elles sont sources d'envie. Dès lors, on se questionne sur la chirurgie pour jeunes garçons. En avril 2008, le Ministère de la Santé a décidé de bannir temporairement la castration pour les mineurs (Bangkok Post 2008).

Udomsak (2002) croit qu'en général les Thaïs préfèrent ne pas engager des Kathoey's dans des professions respectables, ni même comme guides touristiques, parce qu'elles donneraient une image négative de la Thaïlande. Les Kathoey's se plaignent d'être stéréotypées pour certaines industries, telles que l'industrie cosmétique, les médias ou la prostitution, mais qu'il est plus difficiles pour elles de travailler comme banquiers ou juristes. Selon Totman (2003), le gouvernement thaï tente de camoufler le rôle des Kathoey's dans la société thaïe pour paraître plus cosmopolite, plus occidentalisée, plus 'moderne'.

Une autre difficulté majeure pour les transgenres en Thaïlande, est que ces personnes ne peuvent changer aucun document officiel indiquant leur sexe. Ceci entraîne des difficultés pour les contrats, les passeports, le carnet militaire, les comptes bancaires et toute pièce d'identification.

Selon Armbrecht (2008), il y a cependant eu des évolutions positives. En 2002, le Département de Santé Mentale a supprimé l'homosexualité de la liste des désordres mentaux, ce qui a permis aux services militaires d'annoncer en 2005 que les recrues transsexuelles et homosexuelles ne seraient plus dorénavant renvoyées pour cause de 'désordre mental sévère' et d'annoncer, en 2008, que les militaires créeraient une 'troisième catégorie' pour les transsexuels. C'est un changement important, puisque les papiers militaires doivent être produits pour chaque entrevue de recrutement. Il en est de même pour les obtentions de prêt financier par exemple.

5. Transfert de pratiques de management

Si la discrimination est interdite en Europe, elle l'est aussi en Thaïlande.

Les raisons de la décision de l'entreprise européenne posent des problèmes aux Thaïs. Est-elle due à la culture de l'entreprise européenne ou aux éventuels problèmes que peut entraîner le recrutement d'une Kathoei ? Ou alors s'agit-il simplement d'ignorance de la culture thaïe ou de la crainte pour la réputation de l'entreprise ?

Le dilemme se pose pour une entreprise étrangère entre le respect de sa politique de diversité et l'impact sur l'image et la réputation de l'entreprise.

En effet, les Kathoeis sont immédiatement associées à l'industrie de sexe aux yeux des Européens. Ni les employés ni les clients de l'entreprise n'ont connaissance de la position et du rôle des Kathoeis dans la société thaïe. Les entreprises veulent éviter d'éventuels problèmes légaux et manquent de connaissance de la culture thaïlandaise.

On peut parler ici de transfert de pratiques managériales. Dans le cadre de la globalisation, les pratiques au niveau de la maison mère sont transférées au niveau local, mais elles sont aussi influencées par les marchés et les régulateurs locaux. Les filiales dans les pays hôtes se doivent de comprendre la gestion des ressources humaines et les critères de recrutement des maisons mères, mais quel peut être l'effet de cette gestion ? Pour être 'modernes' dans un mode globalisé, les filiales doivent-elles suivre les pratiques étrangères ?

Dans le cas qui nous occupe, le transfert des 'pires pratiques' peut modifier l'attitude thaïe dans leur relative acceptation de la diversité sexuelle. Il s'agit ici d'un impact pervers dont l'entreprise n'a peut-être pas conscience. De même, l'entreprise risque d'acquérir une image négative dans le pays hôte, au prix de la performance souhaitée.

Conclusion

En Thaïlande, les transsexuels ont toujours fait partie de la société thaïe (tout comme le sont généralement les transsexuels dans les cultures animistes). La Kathoey moderne peut être vue comme produit de la pauvreté, de l'obligation d'entretenir la famille et d'opportunisme. On constate aujourd'hui que les autorités thaïes font un grand effort pour attirer les IDE, essentiels pour le développement du pays. Pour cela, et afin de paraître 'moderne' et sensible aux valeurs occidentales, elles tentent de changer l'image et le rôle des Kathoeys dans le pays, les réduisant à travailler dans des professions stéréotypées, surtout dans le 'divertissement' et l'industrie du sexe.

Alors qu'en occident les attitudes évoluent vers une plus grande acceptation de la diversité sexuelle - soutenues par les lois antidiscriminatoires -, l'attitude des autorités thaïes semble aller dans le sens inverse. Ceci peut être dû à l'image que les autorités locales veulent donner de leur pays, mais aussi à l'influence de cas comme celui que nous avons présenté ici où, tant le public que les managers thaïs se posent des questions.

Bien sûr, le dilemme existe aussi pour les entreprises étrangères qui doivent trouver une solution pris dans le tiraillement entre la poursuite de leur politique de diversité, les problèmes légaux dus à l'impossibilité pour les Kathoeys de changer de genre officiellement, et encore la crainte de l'impact sur l'image et la réputation de l'entreprise.

Il est cependant essentiel que les entreprises se renseignent sur la culture des pays où les filiales sont implantées et prennent conscience de l'impact que le transfert de pratiques managériales peut avoir sur la société locale. Notre cas révèle qu'elles peuvent créer une discrimination là où il n'y en avait point.

Références

- Aitken B., Hanson G., Harrison A. (1997), "Foreign Investment, Export Behavior, and Spillovers", *Journal of International Economics*, n°43, pp. 103-132.
- Aldous S., Sereemongkonpol P. (2008), *Ladyboys. The secret world of Thailand's third gender*. Bangkok, Maverick House Asia.
- Armbrecht Jason (2008), "Transsexuals and Thai Law", <http://www.thailawforum.com/Transsexualsand-Thai-Law.html>. Retrieved 28/03/2008.
- Bangkok Pot (2008), *Thailand bans castration for young transsexual 'ladyboys'*, April 02.
- Bitzer J., Holger G. (2008), "Foreign Direct Investment, Competition and Industry Performance", *The World Economy*, Wiley Blackwell, vol. 32(2), pp. 221-233.
- Bunmi M. (1986), *Khon pen kathoey dai yang-rai? (How can people be kathoeys?)*, Bangkok, Abhidhamma Foundation.
- CPAmedia The Asia Experts (2002), *Thailand's Women of a Second Kind*, http://cpamedia.com/culture/thailand_kathoey/, retrieved 1/4/2009.
- D'Iribarne P. (1998), *Cultures et mondialisation. Gérer par delà les frontières*, Paris, Seuil.
- Feinberg L. (1996), *Transgender warriors: Making history from Joan of Arc to Dennis Rodman*, Boston, Beacon Press.
- Feinberg L. (1998), *Trans liberation: Beyond pink or blue*, Boston, Beacon Press.

- Head Jonathan (2008), *Thai school offers transsexual toilet*, BBC News north-east Thailand, 29 July.
- ITUC CSI IGB (2008), *Annual Survey of violations of trade union rights. Thailand*, <http://survey08.ituccsi.org/survey.php?IDContinent=3&IDCountry=THA&Lang=EN>, retrieved 1/4/2009.
- Jackson P. (1995), "Kathoe: The third sex", in Jackson P., *Dear Uncle Go: Male homosexuality in Thailand*, Bangkok, Thailand, Bua Luang Books.
- Jackson P. (1996), *Non-normative sex/gender categories in the Theravada Buddhist Scriptures*. <http://buddhistlinks.org/Homosexual.htm>, retrieved 29/03/2009.
- Jackson P. (1998), "Male homosexuality and transgenderism in the Thai buddhist tradition", Leyland, W. (Ed.), *Queer dharma: Voices of gay Buddhists*, San Francisco, USA, Gay Sunshine Press.
- Motmans J., De Biolley, Debunne S. (2009), *Etre transgenre en Belgique. Un aperçu de la situation sociale et juridique des personnes transgenre*. Institut pour l'Egalité des Hommes et des Femmes.
- Neumaier-Dargyay E. K. (1997), "Buddhism", in Coward H. (Ed.), *Life after death in world religions*, Delhi, Sri Satguru.
- Olyslager F. & Conway L. (2008), "Transsexualiteit komt vaker voor dan u denkt. Een nieuwe kijk op de prevalentie van transsexualiteit in Nederland en België", *Tijdschrift voor Genderstudies* 11(2).
- Rahula W. (1967), *What the Buddha taught*, London, UK, Gordon Fraser.
- Rightolive, www.rightolive.tripod.com
- Rowley C, Benson J. (2004), *Globalization and Labour in the Asia Pacific Region*, London, Frank Cass Press, pp. 214-238.
- Rowley C, Benson J. (2002), "Convergence and divergence in Asian Human Resource Management", *California Management Review*, vol. 44, n°2, Winter 2002, pp. 90-109.
- Rowley C., Warner M. (2007), "The Management of Human Resources in the Asia Pacific: Into the 21st Century", *Management Review*, 18(4), pp. 374-391.
- Rowley C. (2002), *Globalisation and the management of human resources*, FT. com site, Published September 05, 2005, retrieved 28/3/2009.
- SWANN Jamie, GREEN G. (2005), *Transsexual and Transgender Issues*, http://www.prospects.ac.uk/downloads/sis/handlingdiscrimination/Transsexual_and_transgender_issues.pdf, retrieved 28/3/2009.
- Totman R. (2003), *The Third Sex Kathoe: Thailand's Ladyboys*, London, Souvenir Press.
- Udomsak N. (2002), *Transgenders, Vestidas, Hijra, Kathoe: Responding to Cultural Expressions of Gender Identity*, <http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/ReicherzerPPTpdf.pdf>, retrieved 2/12/2006 from <http://www.srs-thailand.com/nudomsak>.
- Vanderlinden B. (2009), *Cultures, Management et Performance*, Târgoviste, Bibliotheca.
- Vennix P. (1997), *Travestie in Nederland en Vlaanderen*, Delft, Eburon.
- Whittle S. (2000), Employment Discrimination and Transsexual People, *The Gender Identity Research and Education Society*, retrieved 27/3/2009 from www.pfc.org.uk/files/Employments_Discrimination_and_Transsexual_People.pdf
- Whittle S. (2002), *Respect and Equality: Transsexual and Transgender Rights*, London, Cavendish Press.
- Winter S., Udomsak N. (2002), "Male, Female and Transgender: Stereotypes and Self in Thailand", *International Journal of Transgenderism*, 6(1), http://www.symposion.com/ijt/ijtvo06no01_04.htm, retrieved 25/3/2009.
- Winter S. (2002), *Counting kathoe*, Transgender ASIA website, http://web.hku.hk/~sjwinter/TransgenderASIA/paper_counting_kathoe.htm, retrieved 25/3/2009.
- Winter S. (2006), "Thai Transgenders in Focus: Their Beliefs About Attitudes Toward and Origins of Transgender", *International Journal of Transgenderism*, 9(2), pp. 47-63.
- Winter S. (2008), "Transpeople (Khon Kham Phet) in Thailand: Acceptance or Oppression", *Transgender-ASIA: Research and Discussion Paper*, presented at 10th International Conference of Thai Studies, Bangkok, January 2008, uploaded on February 2008, http://web.hku.hk/~sjwinter/TransgenderASIA/paper_transpeople_in_thailand_eng.htm, retrieved 27/3/2009.

Conseils de rédaction des articles

1. Structure du texte

Résumé

L'auteur propose un résumé en français et en anglais qui n'excède pas 250 mots. Il limite son propos à une brève description du problème étudié et des principaux objectifs à atteindre. Il présente à grands traits sa méthodologie. Il fait un sommaire des résultats et énonce ses conclusions principales.

Mots-clés

Ils accompagnent le résumé. Ne dépassent pas 5-6 mots et sont indiqués en français et en anglais.

Classification JEL

Elle est disponible à l'adresse: <http://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

Introduction

- La problématique: l'auteur expose clairement la question abordée tout au long de l'article et justifie son intérêt. Il formule des hypothèses qui sont des réponses provisoires à la question.

- La méthodologie et les principaux résultats : l'auteur précise la raison du choix d'une méthode particulière et les outils utilisés de collecte de l'information, si nécessaire. Il cite ses principaux résultats. Il annonce son plan.

Développements

- Le contexte : l'auteur situe la question posée dans son environnement théorique en donnant des références bibliographiques et en évoquant les apports d'autres chercheurs.

- La méthode: l'auteur explique en détails comment il a mené son étude et quel est l'intérêt d'utiliser ses outils de collecte de données par rapport aux hypothèses formulées.

- Les résultats (si le papier n'est pas uniquement conceptuel): l'auteur présente un résumé des données collectées et les résultats statistiques qu'elles ont permis d'obtenir. Il commente les tableaux et graphiques.

- La discussion: l'auteur évalue les résultats qu'il obtient. Il montre en quoi ses résultats répondent à la question initiale et sont en accord avec les hypothèses initiales. Il compare ses résultats avec les données obtenues par d'autres chercheurs. Il mentionne certaines des faiblesses de l'étude et ce qu'il faudrait améliorer en vue d'études futures.

Conclusion

L'auteur résume en quelques paragraphes l'ensemble de son travail. Il souligne les résultats qui donnent lieu à de nouvelles interrogations et tente de suggérer des pistes de recherche susceptibles d'y apporter réponse.

Bibliographie

Il reprend tous les livres et articles qui ont été cités dans le corps de son texte.

2. Conseils techniques

Mise en page:

- Format B5 (18,2 x 25,7 cm);
- Marges: haut 2,22 cm, bas 1,90 cm, gauche 1,75 cm, droite 1,75 cm, reliure 0 cm, entête 1,25 cm, bas de page 1,25 cm;

Style et volume:

Arial, taille 12 pour le titre de l'article et pour le rest du texte Times New Roman, taille 11 (sauf pour le résumé, les mots-clés et la bibliographie qui ont la taille 10), simple interligne, sans espace avant ou après, alignement gauche et droite. Le texte ne doit pas dépasser 12 pages au maximum en format B5 du papier. Le titre de l'article, l'introduction, les sous-titres principaux, la conclusion et la bibliographie sont précédés par deux interlignes et les autres titres/paragraphes par une seule interligne.

Titres:

Le titre de l'article est en gras, aligné au centre. Les autres titres sont alignés gauche et droite; leur numérotation doit être claire et ne pas dépasser 3 niveaux (exemple: 1. – 1.1. – 1.1.1.). Il ne faut pas utiliser des majuscules pour les titres, sous-titres, introduction, conclusion, bibliographie.

Mention des auteurs:

Sera faite après le titre de l'article et 2 interlignes, alignée à droite. Elle comporte: **Prénom, NOM** (en gras, sur la première ligne), *Nom de l'institution* (en italique, sur la deuxième ligne), e-mail du premier auteur (sur la troisième ligne).

Résumé et mots-clés:

Leur titre est écrit en gras, italique, taille 10 (***Résumé, Mots-clés, Abstract, Key words***). Leur texte est rédigé en italique, taille 10. Les mots-clés sont écrits en minuscules et séparés par une virgule.

Notes et citations:

Les citations sont reprises entre guillemets, en caractère normal. Les mots étrangers sont mis en italique. Les pages de l'ouvrage d'où cette citation a été extraite, doivent être précisées dans les notes. Les notes apparaissent en bas de page.

Tableaux, schémas, figures:

Ils sont numérotés et comportent un titre en italique, au-dessus du tableau/schéma. Ils sont alignés au centre. La source (si c'est le cas) est placée en dessous du tableau/schéma/figure, alignée au centre, taille 10.

Présentation des références bibliographiques:

- Dans le texte : les citations de référence apparaissent entre parenthèses avec le nom de l'auteur et la date de parution. Dans le cas d'un nombre d'auteurs supérieur à 3, la mention *et al.* en italique est notée après le nom du premier auteur. En cas de deux références avec le même auteur et la même année de parution, leur différenciation se fera par une lettre qui figure aussi dans la bibliographie (a, b, c,...).

- A la fin du texte : pour *les périodiques*, le nom de l'auteur et le prénom sont suivis de l'année de la publication entre parenthèses, du titre de l'article entre guillemets, du nom du périodique (sans abréviation) en italique, du numéro du volume, du numéro du périodique dans le volume et numéro des pages. Lorsque le périodique est en anglais, les mêmes normes sont à utiliser avec toutefois les mots qui commencent par une majuscule. Pour *les ouvrages*, on note le nom et le prénom de l'auteur suivis de l'année de publication entre parenthèses, du titre de l'ouvrage en italique, du lieu de publication et du nom de la société d'édition. Pour *les extraits d'ouvrages*, le nom de l'auteur et le prénom sont à indiquer avant l'année de publication entre parenthèses, le titre du chapitre entre guillemets, le titre du livre en italique, le lieu de publication, le numéro du volume, le prénom et le nom des responsables de l'édition, le nom de la société d'édition, et les numéros des pages concernées. Pour *les papiers non publiés*, les thèses etc., on retrouve le nom de l'auteur et le prénom, suivis de l'année de soutenance ou de présentation, le titre et les mots « rapport », « thèse » ou « papier de recherche », qui ne doivent pas être mis en italique. On ajoute le nom de l'Université ou de l'Ecole, et le lieu de soutenance ou de présentation. Pour *les actes de colloques*, les citations sont traitées comme les extraits d'ouvrages avec notamment l'intitulé du colloque mis en italique. Si les actes de colloques sont sur CD ROM, indiquer : les actes sur CD ROM à la place du numéro des pages. Pour *les papiers disponibles sur l'Internet*, le nom de l'auteur, le prénom, l'année de la publication entre parenthèses, le titre du papier entre guillemets, l'adresse Internet à laquelle il est disponible et la date du dernier accès.

INSTITUT CEDIMES

Réseau Académique International Francophone

Membre du Researchers Alliance for Development (RAD) de la Banque Mondiale

Partenaire de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

Président Fondateur : Jacques AUSTRUY

Président : Claude ALBAGLI

Vice-Président : Recteur Maria NEGREPONTI-DELIVANIS

Vice-Président : Recteur Ion CUCUI

Sécretaire général : Jean-Charles SIDA

CENTRES NATIONAUX

ALBANIE
ALGERIE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BULGARIE
CAMEROUN
CANADA
CHINE
CONGO
CROATIE
FRANCE
GRECE
HAÏTI
ITALIE
JAPON
KAZAKHSTAN
LETTONIE
LIBAN
MACEDOINE (ERY)
MADAGASCAR
MALI
MAROC
POLOGNE
ROUMANIE
RUSSIE Occ.
RUSSIE Ori.
TUNISIE
TURQUIE
UKRAINE
VIETNAM

DIRECTEURS

Bardhyl CEKU
Abderraman CHENINI
Tim DYCE
Pierre DUPRIEZ
Iskra CHRISTOVA-BALKANSKA
Claude BEKOLO
Yvon GASSE
Rong WANG
Etienne KOULAKOUMOUNA
Vinko KANDZIJA
Alain BIENAYME
Maria NEGREPONTI -DELIVANIS
Narcisse FIEVRE
Sergio CONTI
Seiji YOSHIMURA
Yerengaïp OMAROV
Baiba ŠAVRINA
Ibrahim MAROUN
Mileva GUROVSKA
Sahondravololona RAJEMISON
Issa SACKO
Mohamed EL FAIZ
Léon OLSZEWSKI
Ion CUCUI
Nina SLANEVSKAYA
Vitali MITCHENKO
Salma ZOUARI
Kamil TUGEN
Petro SAPOUN
Le QUAN

Mouvements Economiques et Sociaux

Collection dirigée par Claude ALBAGLI



La collection « les Mouvements Economiques et Sociaux » présentée par L'HARMATTAN et l'INSTITUT CEDIMES se propose de contribuer à l'analyse des nouveaux aspects de la mondialisation en embrassant les phénomènes économiques, sociaux et culturels. Elle vise à faire émerger des recherches et des contributions originales sur les mutations du développement et de la mondialisation.

CULTURES, TECHNOLOGIE ET MONDIALISATION

KIYINDOU Alain (sous la Direction de)

Cultures, technologies mondialisation, trois termes qui s'interpénètrent et se fécondent mutuellement. Dans le « magma » de la mondialisation, les cultures se croisent, s'observent, s'imitent, se confrontent et dialoguent, quand elles ne s'ignorent, ne s'excluent ou ne se rejettent. Elles s'enchevêtrent, s'enlacent et s'écartèlent. Mais au-delà de ce brassage, que deviennent les cultures minoritaires ? Comment les réseaux techniques prennent-ils place dans des espaces particuliers et comment les cultures se construisent ou se détruisent ?

Les différentes contributions regroupées dans cet ouvrage apportent un éclairage distancié de ce bouillonnement technico-culturel, fondement de la mondialisation. Les mutations se situent à tous les niveaux, mais les auteurs prennent garde de ne pas confondre changement technologique, culturel, mondialisation au progrès social. Les bénéfices de ces évolutions sont plus complexes et inégalement répartis, à l'image de la société elle-même.

ISBN : 978-2-296-12267-3 • Juin 2010 • 180 pages. Prix éditeur : 18,00 €

LE DEVELOPPEMENT AUX PERILS DE LA FINANCE, ESSAI

TRAIMOND Pierre

Au tournant des deux millénaires, les pays émergents deviennent parties prenantes des bulles et des crises financières mondiales, qu'ils les subissent ou qu'ils les amortissent. Le développement durable remet en question les conditions de l'accumulation originelle et les étapes du développement de ces pays. Une finance des extrêmes se développe, fruit de l'usure, de la finance informelle et de la microfinance. L'informatique, le numérique, dans leur essor, constituent des vecteurs nouveaux de ces mutations mondiales. Il résulte de ces changements que certains pays émergents comme la Chine et les pays asiatiques vont s'imposer au monde à la faveur de la crise actuelle, tandis que d'autres, notamment en Afrique, ne sortiront pas des marais du sous-développement mais en seront les premières victimes.

ISBN : 978-2-296-10804-2 • Janvier 2010 • 268 pages. Prix éditeur : 26,00 €

VERS UNE FRANCOPHONIE ENTREPRENEURIALE

GASSE Yvon (sous la Direction de)

Cet ouvrage regroupe les textes des communications présentées lors du colloque international Vers une francophonie entrepreneuriale, qui s'est tenu en mars 2008 à Québec (Canada), et dont l'objectif était de réfléchir aux différentes problématiques en lien avec l'entrepreneuriat et la culture entrepreneuriale dans les pays francophones. Ce fut aussi l'occasion de partager entre les pays de la francophonie les expériences en matière d'entrepreneuriat, et d'identifier des mesures visant à mutualiser ce savoir-faire. L'ouvrage actualise les connaissances de l'entrepreneuriat moderne et réaffirme que le développement du potentiel entrepreneurial dans une société passe par la sensibilisation, la promotion et la mise à la disposition de moyens appropriés.

ISBN : 978-2-296-10795-3 • Décembre 2009 • 376 pages. Prix éditeur : 34,00 €

LES SEPT SCENARIOS DU NOUVEAU MONDE

ALBAGLI Claude

Préface de Jean-François LE GRAND, Sénateur, Président de Commission du Grenelle de l'Environnement

Alors que le sommet de Copenhague nous interpelle, pour une large part de l'humanité, la concrétisation des attentes consuméristes sont bien peu probables. Leur réalisation s'avère même infaisable au regard des ressources disponibles. Et si cela eut été possible, les conséquences écologiques de nos savoir-faire actuels n'en rendraient même pas souhaitable l'avènement. Ce constat suscite une myriade d'initiatives bien trop diverses cependant pour s'inscrire dans une même logique et faire système.

L'ouvrage débusque les différentes cohérences pour parvenir à réduire l'impact de cette empreinte écologique. Les interférences dans tel paramètre du marché ou tel principe de la mondialisation, définissent sept scénarios :

L'innovation technologique constitue la plus optimiste des perspectives. L'adjonction de la Nature au Capital et au Travail, comme troisième facteur de production modifie la rationalité des calculs. Si ces deux premiers scénarios constituent des ajustements, deux autres s'appuient sur une rétention consumériste soit en préconisant davantage de frugalité (L'état stationnaire), soit en en réduisant l'accès (la partition sociale). Deux scénarios proposent des schémas de rupture : l'un remet en cause la mondialisation et débouche sur un monde en alvéoles, l'autre s'écarte du paradigme d'un bonheur consumériste au profit de nouvelles valeurs sacralisées. Enfin, un septième soumet la logique économique au quitus des scientifiques.

Nourrie des solives du passé (l'histoire) et des tourbillons du présent (l'actualité), cette exploration éclaire les chemins du possible. Quelles remises en cause seront acceptées ? Quel scénario finira par s'imposer ? Un monde plus écologique n'est pas nécessairement plus radieux, les scénarios oscillent des attentes du grand soir aux affres des petits matins blêmes. Mais si rien n'est décidé, l'Humanité risque de s'engager vers un funeste destin : l'écosuicide, un ultime scénario en quelque sorte...

ISBN : 978-2-296-10140-1 • Novembre 2009 • 278 pages. Prix éditeur : 27,00 €

L'ECONOMIE SOLIDAIRE DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

TSAFACK NANFOSSO Roger A. (sous la Direction de)

L'économie sociale et solidaire (ESS) désigne l'ensemble des activités économiques qui, dans une économie développée ou en développement n'ont pas pour motif principal le profit. Ces activités peuvent prendre des formes juridiques variées : associations, mutuelles, coopératives, groupes d'initiatives communautaires, groupements d'initiatives économiques, etc. L'ESS regroupe des activités économiques de dimensions hétérogènes, et la nature de leurs activités se caractérise également par une grande diversité (soutien scolaire, insertion sociale, sport, culture, service à la personne, finance de proximité, logement, troisième âge, parents d'élèves, développement communautaire, etc.). Indépendamment des pays et des régions, l'ESS s'est progressivement constituée pour répondre à des besoins peu ou mal pris en compte par les institutions conventionnelles, notamment par l'Etat ou le marché, tant au niveau national qu'international.

Cet ouvrage présente des travaux discutés pour une part lors du XVème colloque fédérateur de l'Institut CEDIMES organisé à Alexandrie en Egypte. L'objectif poursuivi est de proposer une analyse documentée de l'ESS en se focalisant particulièrement sur les pays en développement.

ISBN : 978-2-296-04405-0 • Janvier 2007 • 146 pages. Prix éditeur : 16,00 €

DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

PATUREL Robert (sous la Direction de)

S'insérant dans la collection CEDIMES, « Dynamiques Entrepreneuriales et Développement Economique » est un ouvrage collectif, coordonné par le professeur Robert PATUREL, qui rassemble des travaux réalisés essentiellement dans le cadre du Laboratoire ERMES (Laboratoire d'Etudes et de Recherches Méditerranéennes en Management des Entreprises). Cet ouvrage offre un éclairage original sur la problématique du développement des économies en relation avec l'entrepreneuriat.

Partageant une philosophie systémique et processuelle de l'entrepreneuriat, les auteurs mettent notamment l'accent sur les dynamiques individuelles, pierre angulaire du développement économique local, régional et national. Le découpage opéré se veut respectueux d'une cohérence thématique et offre successivement aux lecteurs de voyager au cœur de la dynamique entrepreneuriale et de son accompagnement, de mieux comprendre l'essor de l'entrepreneuriat singulier et de discuter les problématiques propres à trois publics différents sur lesquels se focalise l'action des pouvoirs publics.

ISBN : 978-2-296-02367-3 • Janvier 2007 • 320 pages. Prix éditeur : 25,50 €

JEAN-CHARLES BORDA (1733 – 1799) OU LE SYSTEME METRIQUE

TRAIMOND Pierre

Le Borda de Pierre Traimond, sans oublier combien la vie et l'œuvre du savant paraissent indissociables, vise à rappeler que cet homme de science fait encore autorité au XXIe siècle.

Le Mémoire sur les élections au scrutin, plus connu sous le nom de paradoxe de Borda-Condorcet, continue à interroger les politologues et les économistes, comme le montre son influence sur l'école anglo-saxonne des choix publics sur le prix Nobel comme l'américain Arrow ou le britannique Sen. De manière plus générale, Borda introduit au problème non résolu du passage des choix individuels aux décisions collectives.

L'aventure du système métrique, deux fois centenaire, mérite d'être contée, mais le système décimal s'impose chaque jour davantage avec les progrès du numérique et des nanotechnologies.

ISBN : 97862629660248467 • Janvier 2006 • 210 pages. Prix éditeur : 18,5 €

MARCHES ET MARCHANDS DE VIVRES A DOUALA

TCHAWÉ Hatcheu Emile

Préface de Georges COURADE

Quel est le rôle des marchands de vivres dans l'approvisionnement de Douala ? Quelle place y occupe les marchés ? Cet ouvrage montre que les campagnes peuvent nourrir les villes d'Afrique quand existent des réseaux marchands efficaces. Plus que l'Etat, c'est le grossiste-citadin, chef du réseau et animateur de tontines, qui est le principal régulateur du système alimentaire de Douala.

L'intérêt de l'étude tient aux enquêtes approfondies réalisées auprès des commerçants, mais aussi à la méthodologie qui différencie ravitaillement et approvisionnement dans la problématique de l'alimentation urbaine africaine.

ISBN : 2-296-01132-2 • Juillet 2006 • 190 pages. Prix éditeur : 17 €

LES SCIENCES SOCIALES CONFRONTEES. AU DEFI DU DEVELOPPEMENT

GERN Jean-Pierre (sous la Direction de)

Pratiques et théories du développement sont en crise ; une partie des pays du « Tiers-Monde » sont devenus émergents, tandis que les autres subissent la pression de la mondialisation. Claude ALBAGLI en retrace l'histoire. Tandis que la Banque mondiale renouvelle sa politique (Deux artisans de ce changement, Michael M. CERNEA et Alexandre MARC, le décrivent), l'Afrique élabore un programme, le « NEPAD » dont Henri-Philippe CART fait la présentation critique. L'importance de la politique, de l'action collective au niveau de l'Etat, c'est Gérard LAFAY qui la rappelle.

Y a-t-il une spécificité des approches francophones ? Leur contribution face à la théorisation anglo-saxonne (à laquelle s'oppose Maria NEGREPONTI-DELIVANIS) c'est leur pragmatisme, ancré dans les problèmes de la pratique du développement, ce que montrent Alain REDSLOB et Philippe HUGON. En conclusion Jean-Pierre GERN rappelle que les théories datant de l'industrialisation de l'Europe offrent un regard critique sur nos conceptions actuelles.

ISBN : 2-296-00543-8 • Juin 2006 • 226 pages. Prix éditeur : 12,50 €

ISLAM FACE AU DEVELOPPEMENT

AUSTRUY Jacques

Il est toujours délicat de faire des prévisions et plus encore de proposer des solutions aux problèmes de l'avenir. Cependant l'Histoire s'accélère, comme il est devenu banal de le remarquer, et par conséquent, le meilleur moyen d'être actuel est sans doute de risquer son regard au loin. Ainsi les hypothèses sur la nature essentielle du type d'économie que peut concevoir l'Islam, si elles doivent nécessairement rester assez vagues, peuvent cependant être soumises à l'épreuve des faits dans un futur prochain.

C'est pourquoi s'interroger sur le sens d'une économie musulmane ne nous paraît pas une chimère, mais une réflexion nécessaire sur une voie possible de l'évolution dans laquelle nous sommes engagés. Pour cerner la spécificité de cette économie musulmane qui se dessine, il convient d'examiner, d'abord, les moyens dont elle peut disposer pour actualiser les fins qu'elle se propose. La nature des moyens mis en œuvre détermine, en effet, dans une large mesure, la réalité des fins poursuivies, mais, à l'inverse, la prise de conscience de la spécificité des fins peut influencer sur le choix des moyens...

ISBN : 2-296-00543-8 • Mars 2006 • 132 pages. Prix éditeur : 12,50 €

UNIVERSITES ET ENTREPRENEURIAT. DES RELATIONS EN QUETE DE SENS

SCHMITT Christophe (sous la Direction de)

La place de l'entrepreneuriat au sein de l'université se généralise de plus en plus et ce quelque soit le pays. Mais derrière cette réalité, le sens de la relation entre Université et entrepreneuriat prend souvent des formes différentes. Dans cet ouvrage dix chercheurs s'intéressent à cette relation à travers des expériences menées dans huit pays (Belgique, France, Iran, Maroc, Mexique, Canada, Turquie, Vietnam).

Les auteurs s'attachent tout particulièrement, pour chaque pays, non seulement au sens de la relation et à son évolution mais aussi aux actions et moyens mis en œuvre au sein des universités pour la faire vivre. Pour aborder cette relation, l'ouvrage s'articule autour de trois parties qui correspondent à l'initialisation, à l'institutionnalisation et à l'intégration de la relation.

ISBN : 2-7475-9627-3 • Décembre 2005 • 322 pages. Prix éditeur : 26 €

INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLE STRATEGIQUE.

DEFIS ET STRATEGIES POUR LES ECONOMIES EMERGENTES

GUERRAOUI Driss & RICHET Xavier (Coordination)

Le concept d'intelligence économique est-il opérationnel pour répondre aux défis auxquels font face les économies émergentes dans le nouvel environnement concurrentiel ?

Il faut voir dans ce concept un prolongement de l'économie de la connaissance, qui elle-même indique un dépassement de la fonction de production classique : la concurrence entre firmes se déplace de plus en plus en amont, vers la conception des produits et des procédés, là où les découvertes et leur exploitation peuvent donner un avantage concurrentiel durable. L'autre approche relève de l'économie de l'information. Ce mouvement implique la mobilisation importante de ressources, notamment en formation et en capital humain, pour pouvoir dominer ces connaissances.

Les économies émergentes peuvent-elles s'engager dans ce mouvement, réaliser des raccourcis en accumulant les savoirs et les expériences ?

ISBN : 2-7475-9096-8 • Novembre 2005 • coédition ARCI • 280 pages. Prix éditeur : 25 €

LA SOCIO-EUPHÉMIE. EXPRESSIONS, MODALITES, INCIDENCES

COURTHEOUX Jean-Paul

La socio-euphémie adoucit, déguise, embellit les réalités sociales notamment dans la désignation des activités professionnelles (l'éboueur devient "technicien benniste", les élèves faibles sont dits "élèves en phase d'appropriation", les grèves sont présentées comme "mouvements sociaux"). Cet ouvrage décrit ses manifestations, caractérise ses modalités et analyse ses incidences avec entre autre ses effets pervers : pertes de sens, dispersion du langage, langue de bois, police de la parole, illusions diverses...

ISBN : 2-7475-9066-6 • septembre 2005 • 138 pages. Prix éditeur : 13 €

**ENTREPRISES ROUMAINES EN TRANSITION
ETUDES DE CULTURES ORGANISATIONNELLES**

DUPRIEZ Pierre (sous la Direction de)

Tout management est culturel. Tout acte de gestion est occasion de rencontre entre plusieurs systèmes de valeurs. D'une façon ou d'une autre, par le conflit ou par le compromis, par voie d'autorité ou de consensus, ces systèmes devront trouver le moyen de composer. Universel, ce constat est ressenti avec une acuité toute particulière dans les économies en transition. Très présentes, les références culturelles peuvent constituer un frein ou un moteur pour le développement des activités économiques. Au-delà des entreprises roumaines, la question concerne tous ceux qui ont choisi de s'investir dans les pays de l'Europe de l'Est.

ISBN : 2-7475-8714-2 • juillet 2005 • 270 pages. Prix éditeur : 23 €

GOVERNANCE, COOPÉRATION ET STRATÉGIE DES FIRMES CHINOISES

HUCHET Jean-François et RICHET Xavier (sous la Direction de)

Les études rassemblées dans cet ouvrage visent à présenter les facteurs et les mécanismes à l'origine de la transformation de l'économie chinoise, considérée aujourd'hui comme "l'atelier du monde". Comment une économie en transition où les principaux préceptes du "consensus de Washington" sont absents a-t-elle pu connaître une si forte croissance, avec une montée en gamme qui en fait aujourd'hui une économie redoutée y compris parmi les économies le plus développées ?

ISBN : 2-7475-8056-3 • mars 2005 • 212 pages. Prix éditeur : 18,5 €

NOUVEL EMPIRE AMÉRICAIN

CAUSES ET CONSEQUENCES POUR LES ETATS-UNIS ET POUR LE MONDE

TREMBLAY Rodrigue

Quelles sont les origines du mouvement impérialiste néo-conservateur aux Etats-Unis ? Qu'est-ce qui se cache derrière les visées impériales du gouvernement américain de Georges W. Bush ? Que signifie concrètement la "Doctrine Bush" d'hégémonie américaine dans le monde ? Pourquoi le gouvernement s'est-il opposé à la création de la Cour pénale internationale ? Pourquoi Georges W. Bush veut-il mettre les Nations unies au rancart, leur préférant des coalitions fortuites de pays ? Est-il possible que les Etats-Unis du XXI^{ème} siècle deviennent une menace ?

ISBN : 2-7475-6287-5 • avril 2004 • 314 pages. Prix éditeur : 27 €

CORÉE DU SUD. LE MODELE ET LA CRISE

KIM Yersu & ALBAGLI Claude (coordination)

La Corée s'est imposée dans les médias avec la coupe du monde de football. Voici un pays dont le PNB par tête d'habitant était similaire à celui du Sénégal dans les années 60 et qui, aujourd'hui, s'impose comme la 11^{ème} puissance économique de la planète. En 97 éclata toutefois une crise qui prit la plupart des opérateurs au dépourvu. Les différents auteurs coréens de cet ouvrage suivent pas à pas ce cheminement d'exception, la brusque embardée de 1997 et le ressaisissement obtenu sans tarder.

ISBN : 2-7475-6224-7 • mars 2004 • Coédition UNESCO • 212 pages. Prix éditeur : 18,5 €

CAHIER DU CEDIMES

ALBAGLI Claude (coordination)

Cet ouvrage reprend des textes présentés à l'occasion de l'Hommage réalisé en l'honneur de Jacques AUSTRUY, fondateur du CEDIMES. Ont contribué à cet ouvrage : Jean-Paul COURTHEOUX « Expressions, modalités et incidence de la socio-euphémie », Alain REDSLOB « La politique de coopération internationale de l'Union européenne », Xavier RICHET « Changements institutionnels et réorganisation industrielle, les nouveaux contours de la firme », Guy CAIRE « Crise du syndicalisme et mondialisation », Sergio CONTI « Développement local : réseaux, institutions et complexité », Yves-Marie LAULAN « Comment sauver l'Afrique du chaos ? » et Colette NEME « La notion de pouvoir chez Jacques AUSTRUY ».

ISBN : 2-7475-5779-0 • janvier 2004 • 224 pages. Prix éditeur : 19,5 €

ALTER DÉVELOPPEMENTS ET DÉVELOPPEMENTS ALTÉRÉS

ALBAGLI Claude (coordination)

Les auteurs replacent la pensée du développement dans l'histoire des idées économiques, soulignent les réussites, les paradoxes, voire les chimères de certains aspects de cette quête, prolongent l'analyse de Jacques AUSTRUY, situent le débat avec les éclairages de l'actualité. La richesse de ce contenu fait que les décideurs et les opérateurs du développement y trouveront de nombreux sujets de réflexion : un regard critique sur les tentatives de décollage, les développements altérés, mais aussi des jalons pour des alter-développements dégagés d'utopies perverses ou de doctrines plaquées.

ISBN : 2-7475-5681-6 • janvier 2004 • 208 pages. Prix éditeur : 18 €

GOVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

MAYOUKOU Célestin, THUILLIER Jean-Pierre, ALBAGLI Claude et TORQUEBIAU Emmanuel (sous la Direction de)

La gouvernance du développement local part du principe qu'il serait possible d'agir au niveau local sans s'en remettre à l'autorité de l'Etat. Le rôle de l'Etat ne consiste plus à intervenir directement, mais à innover dans les techniques et outils à utiliser pour orienter et guider l'action collective. Les autorités au niveau local doivent identifier et offrir des possibilités, favoriser et créer des partenariats et jouer un rôle protecteur à l'égard de l'environnement local. Dans cette nouvelle approche, l'Etat a besoin de nouvelles formes de régulation. La décentralisation en constitue une.

ISBN : 2-7475-5363-9 • novembre 2003 • Coédition CIRAD • 244 pages. Prix éditeur : 21,2 €

MUTATIONS CONTEMPORAINES ET DÉVELOPPEMENT

ALBAGLI CLAUDE et RAJEMISON Sahondravololona (coordination)

Préface de M. le Ministre Jean-Théodore RANJIVASON

Cet ouvrage dessine quelques pistes sur les liaisons entre la mondialisation et le développement en abordant les problèmes d'un point de vue académique et en prenant pour référence diverses situations dans les pays émergents. Si la première partie couvre quelques conséquences du changement de l'environnement économique, notamment en ce qui concerne la structure des prix, les mouvements de capitaux et les fondements du libéralisme, la seconde, étayée par des analyses nationales, illustre les impacts de ce changement en milieu africain et en Europe Centrale.

ISBN : 2-7475-4027-8 • juin 2003 • 162 pages. Prix éditeur : 13,75 €

UNE MONDIALISATION HUMANISTE

RUBY Marcel

Préface de M. le Ministre Pierre-André WILTZER

A l'heure de l'ordinateur et de la conquête du cosmos, la mondialisation est irréversible. Une globalisation libérale anarchique, sans contre-pouvoir, risque de provoquer d'immenses drames sociaux. Le Centre Solidariste a alors réuni des théoriciens de l'économie et des réalisateurs d'actions solidaires pour réfléchir sur un monde solidaire, plus respectueux, plus équitable économiquement et socialement.

ISBN : 2-7475-4325-0 • avril 2003 • 158 pages. Prix éditeur : 13,75 €

MONDIALISATION CONSPIRATRICE

NEGREPONTI-DELIVANIS Maria

La mondialisation, un terme d'un contenu remarquablement vague et qui reste intentionnellement obscur, ce qui permet toutes sortes d'interprétations. La mondialisation conspiratrice présente de nombreux aspects jusqu'ici méconnus. De nombreuses références et données statistiques ainsi qu'une argumentation économique fondée donnent une nouvelle dimension à la mondialisation qui fait de nombreuses victimes... Et peu de vainqueurs.

ISBN : 2-7475-3317-4 • décembre 2002 • Coédition Fondation DELIVANIS • 402 pages. Prix éditeur : 30 €

LE SURPLUS AGRICOLE. DE LA PUISSANCE A LA JOUISSANCE

ALBAGLI Claude

Les sociétés agraires n'avaient, autrefois, pas d'autres issues que d'être autosuffisantes pour survivre. La très faible productivité de leurs agricultures faisait de la captation du micro-surplus auprès de chaque cultivateur un enjeu fondamental. Mais lorsque ce résidu vivrier se transforme en part majeure de la production, il transforme toute la chaîne des cohérences et devient capable d'enclencher le processus du développement. Il ouvre les voies de la démocratie comme celle de la division sociale du travail, verrou du monde industriel...

ISBN : 2-7475-0880-3 • 2001 • 272 pages. Prix éditeur : 22,9 €

COLLOQUE INTERNATIONAL

du 40^{ème} ANNIVERSAIRE de l'INSTITUT CEDIMES

L'institut CEDIMES fête ses 40 ans !

Voici quatre décennies que Jacques AUSTRUY créait cette entité aux caractéristiques toujours affirmées dans son esprit de pluridisciplinarité. Le DEVELOPPEMENT y tenait une place centrale. Cet intérêt s'est élargi ces deux dernières décennies pour prendre en compte le processus de la MONDIALISATION, en amont, et les mécanismes ENTREPRENEURIAUX comme mode opératoire du développement, en aval. De nouvelles ramifications se sont imposées dans la réflexion : le développement durable, l'émergence de nouvelles économies, l'enjeu du local et son ancrage territorial, les échanges internationaux bouleversés par de nouvelles composantes géostratégiques... Ces éléments confrontés aux nouvelles combinaisons du Pouvoir, aux implications des assises culturelles, à l'impact des nouveaux outils de communication, aux biais géopolitiques composent un terreau riche, pertinent et stimulant.

L'Institut CEDIMES après avoir traversé quatre décennies de questionnements scientifiques veut prendre le temps d'une pause pour capitaliser son expertise, inventorier ses compétences, mettre en lumière ses valeurs ajoutées et tracer les pistes de ses nouvelles investigations. Notre réseau va donc mettre en lumière son savoir scientifique, ses valeurs ajoutées, ses avancées théoriques, ses connaissances d'un terrain diversifié et complexe pour constituer un recueil de base indispensable à tout « *think tank* » affirmé pour se projeter sur l'avenir et prendre part à l'analyse des nouveaux défis des prochaines années. Pragmatique et théorique, pluridisciplinaire et réticulaire, l'Institut CEDIMES s'est montré ouvert sur le monde, en prise avec les grandes questions théoriques du développement international, il lui faut après quarante années d'existence faire sur lui-même un examen pour mieux se redéployer.

A cet effet, le réseau CEDIMES va célébrer son quarantième anniversaire ***du mercredi 21 au samedi 24 novembre 2012, à Paris***. Le colloque qui y sera lié, répondra aux objectifs de ce bilan et aux nécessités de ce redéploiement : faire le point sur l'accumulation de ses contributions, dresser les convergences entre les diverses équipes nationales, inventorier l'excellence de ses différents champs d'expertise, mettre en exergue les compétences d'un savoir de terrain qui éclaire l'analyse théorique...

Ce colloque va donc se livrer à un exercice spécifique qui déroge aux méthodes habituelles des mobilisations scientifiques que nous organisons régulièrement à travers le monde. Il s'agit de collecter toutes les contributions passées des acteurs de la mouvance du CEDIMES pour mettre en valeur cet acquis scientifique tant individuel que collectif. Son caractère rétrospectif débouchera sur une synthèse des acquis et se prolongera sur une prospective pour inclure les nouvelles perspectives qui s'ouvrent à nos investigations. Ainsi à partir de ce socle rétrospectif de valeurs ajoutées déjà constituées, pourront être tracées les nouvelles pistes que nous entendrons aborder en restant connectés aux interférences qu'imposent les évolutions planétaires.

Pour les chercheurs et les équipes désireuses de participer à cette manifestation, il ne s'agit pas de répondre à une problématique nouvelle qui vous serait suggérée, mais de mettre en exergue dans vos travaux antérieurs et vos recherches actuelles, les valeurs ajoutées, les acquis, les expertises que vous avez déjà constitués. A cet égard, pour simplifier votre réponse, nous vous proposons de répondre par un court document dont le modèle apparaît ci-dessous. ***Il est possible de répondre avec plusieurs fiches*** si des chercheurs participent à plusieurs orientations de recherches et chaque fiche peut faire l'objet d'une ***présentation individuelle ou collective***. Dans ce dernier cas, le nom de chaque participant devra être consigné en tête du document. ***La date limite du retour de ces fiches a été arrêtée pour le 15 juin 2012.***

Nous tiendrons compte dans le résultat éditorial qui sera issu de cette manifestation, de ***toutes les réponses structurées reçues*** et lors du colloque, nous avons l'intention de jumeler une partie des séances avec une visioconférence pour permettre à ceux qui n'auront pu se déplacer, de contribuer aux débats avant la publication synthétique des résultats où tous les contributeurs pourront être valorisés. L'ouvrage qui en résultera, servira à valoriser les compétences acquises par chacun des contributeurs et à donner une cohérence dans la projection des analyses futures de notre réseau ...

Les réponses devront parvenir simultanément au coordonnateur de l'Institut CEDIMES et au Directeur du CEDIMES national dont on relève :

- Le Coordonnateur, Chargé de Mission : Salaheddine Toumi (salah_st@yahoo.com)
- Le Directeur pour la Grèce : Maria Delivanis (delimar@uom.gr)

Claude Albagli
Président Institut CEDIMES

COLLOQUE DU QUARANTIEME ANNIVERSAIRE DE L'INSTITUT CEDIMES

Mme, Melle, M. Nom..... Prénom.....
Université..... Ville..... Pays.....
Courriel N° carte membre CEDIMES :

Autres membres éventuels de cette recherche thématique avec les mêmes informations que ci-dessus :

A - THEME de RECHERCHE :

Il s'agit de poser le domaine d'investigation et d'expertise qui a déjà été sanctionné par des programmes de recherches, des communications et/ou des publications.

Rattachement : ☐ **Mondialisation** ☐ **Développement** ☐ **Entrepreneuriat**
(On ne retiendra qu'une seule option dominante)

B - BIBLIOGRAPHIE

Il s'agit d'inventorier non pas les publications sources relatives au sujet, mais les publications articles et ouvrages du ou des auteurs qui illustrent la thématique présentée par l'auteur ou l'équipe. On intégrera également des communications à des colloques, des responsabilités dans le thème présenté ou des directions de thèse en rapport.

a) Articles :

b) Ouvrages, thèse :

d) Communications à des colloques, séminaires :

e) Autres (responsabilités, expérience, direction de thèse...)

C – METODOLOGIE

Il s'agit de fixer en quelques lignes le caractère de la démarche : économétrique, pluridisciplinaire, déductif, descriptif, théorique....

D - VALEUR AJOUTEE

Il s'agit d'inventorier les conclusions des études portant sur le thème présenté, son caractère éventuellement novateur, les acquis que constitue cette recherche, les pistes qu'elle ouvre...

E – PERSPECTIVES D'ETUDES

Il s'agit de préciser les orientations de recherche qu'impliquent les résultats déjà obtenus ou les inflexions qu'imposent les bouleversements du contexte.

IV^{ème} Collège Doctoral
Université de Mascara
En association avec l'Institut CEDIMES

25 juin au 2 juillet 2012

Mascara (ALGERIE)

Ce 4^{ème} Collège Doctoral International se tient sur une semaine complète de séminaires doctoraux avec une équipe pédagogique internationale constituée de Directeurs de Recherche pour affiner une méthodologie, approfondir une thématique doctorale et bénéficier d'un suivi personnalisé dans un cadre scientifique et convivial. Il s'adresse à tous les doctorants entrain d'affiner leur sujet ou de l'approfondir.

Les participants à ce Collège Doctoral bénéficieront d'appuis, d'encadrements et de suivis qui leur permettront :

- l'acquisition d'une bonne méthodologie pour présenter leurs travaux, rédiger leur thèse, utiliser avec efficience un power-point, acquérir les bases d'une bonne soutenance ;
- l'aide à problématiser correctement un sujet de recherche afin qu'il expose une indispensable problématique théorique et puisse inclure une analyse de terrain ;
- la connaissance de nouvelles pistes de recherche en cours et des orientations par rapport aux thématiques de recherche existantes ;
- l'opportunité de présenter publiquement l'état de son projet de recherche dans un contexte visant essentiellement à aider et à approfondir les résultats déjà obtenus ;
- la discussion avec des Directeurs de recherche sur les difficultés et les perspectives de recherche sur de nouveaux thèmes ou leur caractère opératoire.

UNIVERSITE MASCARA

La Faculté de Sciences Economiques et le CEDIMES Algérie vous accueille au sein de l'Université Mascara dans des bâtiments nouveaux avec tout le confort des établissements modernes. A 80 km d'Oran, l'université s'étend sur une dizaine d'hectares et forme chaque année plus de 8.000 étudiants en Sciences Economiques et gestion, mais aussi dans toutes les autres disciplines. Des logements neufs et confortables permettent aux étudiants de bénéficier d'un cadre privilégié d'études.

Programme

LUNDI 25 JUIN	MATIN	OUVERTURE DES TRAVAUX COURS DE METHODOLOGIE
	Après midi	Travail de suivi personnalisé
Mardi 26 juin	Matinée	Cours méthodologie et thématique
	Après-midi :	Travail de suivi personnalisé
Mercredi 27 juin	Matinée	Cours méthodologie et thématique
	Après-midi :	Travail de suivi personnalisé
Jeudi 28 juin	<i>Journée de visites et de détente</i>	
Vendredi 29 juin	Matinée	Libre
	Après-midi	Conférence- Débat
Samedi 30 juin	Matinée	Cours méthodologie et thématique
	Après-midi	Travail de suivi personnalisé
Dimanche 1 ^{er} juillet	Matinée	Cours méthodologie et thématique
	Après-midi :	Travail de suivi personnalisé
Lundi 2 juillet	Matinée	Cours méthodologie et thématique
	Après-midi :	Clôture des travaux

Date d'arrivée et réception des participants : *le dimanche 24 juin 2012.*

Date de départ : *le mardi 3 juillet 2012.*

Voir modalités d'inscriptions sur le site www.cedimes.org

STAGE ACADEMIQUE EN CHINE

2 juillet 2012 – 29 juillet 2012

Qui ?

Ce stage proposé par l'Institut CEDIMES est ouvert principalement aux étudiants en économie, en gestion, en sciences politiques, en sciences de la communication, en sociologie depuis le DEUG jusqu'au Doctorat à la condition d'avoir une compréhension satisfaisante de l'anglais.

Où ?

Le stage a lieu dans la province du Yunnan, au Sud de la Chine, entre Tibet et Vietnam. Sa capitale, Kunming, reste par son climat à 2000 mètres d'altitude, la ville de l'éternel printemps. La Province compte 46 millions d'habitants et regroupe la moitié des 56 minorités répertoriées pour toute la Chine. Les Français y avaient initié, au début du siècle dernier, une ligne de chemin de fer allant jusqu'au port de Haiphong, débouché de l'ancienne Indochine.

Le stage proposé s'effectue au sein de l'Université d'Economie et des Finances du Yunnan. Cet établissement moderne s'étend sur un campus de 38 hectares qui accueille près de 40 000 étudiants spécialisés en finances, gestion et économie.

Quand ?

Du 2 au 29 juillet 2012 durant quatre semaines dont cinq jours de découvertes initiatiques régionales.

Comment ?

L'accueil se fait dans la résidence internationale du campus de l'université. Les étudiants bénéficient d'une chambre double très moderne, aménagée avec grand confort : petit coin salon, sanitaire, télévision, téléphone, accès wifi, distributeur d'eau minérale chaude et froide, linge de toilette.

Quelle organisation ?

Des étudiants d'universités françaises et canadiennes de diverses nationalités participent au projet de 2012. Les participants au programme forment ainsi un creuset multiculturel qui viendra encore enrichir la valeur du séjour. Des aînés assurent, durant le voyage et le séjour, une aide pour transmettre les informations, coordonner les actions et faire les liens avec les instances chinoises.

Quelle formation ?

Une formation en langue anglaise est dispensée quotidiennement généralement le matin, pour laisser chaque participant découvrir, l'après-midi, une ville de 4 millions d'habitants sous ses aspects modernes et traditionnels en se fondant dans la vie sociale locale.

Les cours sont répartis en trois thèmes :

- ***Comment faire du business avec la Chine et quelles en sont les règles ?***
- ***Comment les nationaux analysent-ils le développement de leur pays ?***
- ***Quelles sont les caractéristiques de la civilisation chinoise ?*** (y compris cours de taïchi, de calligraphie et de compréhension d'un vocabulaire de base).

Des visites d'entreprises et des découvertes culturelles dans Kunming et sa périphérie sont organisées également par l'université.

Quelle gratification ?

L'initiation en fin de séjour donne l'occasion aux étudiants de partir à la découverte d'un milieu totalement différent pour y découvrir une autre civilisation millénaire, dynamique et entreprenante. Par petits groupes, ils partent à la rencontre de la nature tropicale et des pandas, accèdent aux sommets prestigieux comme le mont Emei, parcourent les villages et vivent quelques temps avec les peuples des rizières ou participent à la vie monacale bouddhiste dans un monastère.

Ce stage fournit l'occasion, par ces diverses expériences, d'être le témoin de la transition d'une puissance économique majeure déjà mondialisée. Au terme de leur séjour et du suivi des cours, les participants se voient remettre un ***Certificat Académique*** par l'Université du Yunnan attestant la réalisation de ce stage. Pour certaines universités, celui-ci est de surcroît valorisé comme un équivalent de stage-entreprise ou de crédits de formation.

Quel coût ?

Le séjour est au tarif exceptionnel de 1.985 €. Cela comprend le voyage de Paris à Kunming, les navettes depuis et vers l'aéroport, les conférences préparatoires, le logement durant le séjour à l'université, les enseignements, le suivi sur place, les visites d'entreprises et de quelques sites culturels, les banquets d'accueil et de départ. L'assurance doit donner lieu à une inscription au CEDIMES. La nourriture n'est pas incluse, mais le campus offre des possibilités à des conditions très avantageuses ne dépassant pas quelques euros quotidiens.

Inscriptions et Renseignements: www.cedimes.org

Contact : Mme Saade m.saade@cedimes.org

La Revue des Sciences de Gestion

direction et gestion
des entreprises

Première revue internationale francophone de management depuis 1965
Premier prix 1980 du meilleur article de management
Triple lauréat des Mots d'Or du Français des affaires (1996-2002-2006)

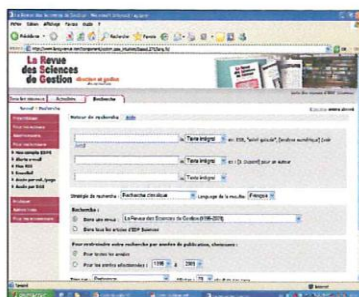
Une revue au service de la Recherche et de l'action en entreprise

La première revue française de management a été créée en 1965, sous le nom de *Direction et Gestion des Entreprises*, cette ancienne revue d'école qui a son siège aujourd'hui en Essonne, est devenue la référence francophone dans le domaine de la recherche en management en prenant pour titre *La Revue des Sciences de Gestion*. « *A l'origine, l'objectif était de faire connaître dans l'hexagone les outils de management découverts outre atlantique par quelques initiés. C'était la première fois qu'on parlait de gestion en France. Tous les magazines vendus en kiosque aujourd'hui qui traitent du sujet ne sont en quelque sorte que ses descendants* » souligne Yves Soulabail, secrétaire général de rédaction. Cette revue généraliste au contenu rédactionnel affûté est destinée aux directions générales et aux universitaires. « *Nous leur offrons une synthèse pluridisciplinaire sur les idées, les courants de pensée, les méthodes qui naissent et se développent*

dans le monde des affaires, dans tous les domaines qui intéressent la vie des entreprises » ajoute Philippe Naszályi, le directeur de la publication. Les

articles sont rédigés par des chercheurs et des professionnels puis adressés à un comité scientifique de lecture de renommée internationale. Ces « maîtres-penseurs » de la gestion décortiquent, évaluent la validité du contenu avant parution. Stratégie et structure, organisation et gestion, ressources humaines, finance, marketing, communication, informatique, recherche & développement... constituent les principaux thèmes de recherche abordés. Outre les articles de fond, cette revue bimestrielle propose une sélection de livres du domaine ainsi que

des appels à communication pour des colloques de niveau international. Peu à peu, elle est devenue un lieu d'échanges incontournable pour les managers du monde entier, avec 47% de ses ventes à l'étranger. Preuve de sa qualité et de sa diversité, la pagination a doublé ces deux dernières années.



www.larsg-revue.com

<http://larsg.over-blog.com>

