

Proposition de Table Ronde pour la conférence de l'AIMS
2009

Management et Diversité :
approches théoriques, approches comparées

Personnalités sollicitées

Jean-François Chanlat (Jean-Francois.Chanlat@dauphine.fr) est professeur des universités à l'université Paris-Dauphine, directeur du centre de recherche Crepa et co-responsable scientifique de la chaire Management et Diversité de l'université Paris-Dauphine. Il a publié ou édité de nombreux ouvrages et articles dans le domaine de l'anthropologie des organisations et du management interculturel. Il a notamment publié en 2008, en co-direction avec Eduardo Davel et Jean-Pierre Dupuis, « *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées* » aux Presses de l'Université de Laval.

Annie Cornet (annie.cornet@ulg.ac.be) est professeur à l'université de Liège, en Belgique. Elle est responsable de l'unité de recherche EgiD -Etudes sur le genre et la diversité en Gestion- et partenaire du réseau interdisciplinaire RESPONSE (responsabilité sociale dans les entreprises). Elle est également vice-présidente du Conseil Wallon pour l'égalité entre les hommes et les femmes (CWEHF). Ses deux derniers ouvrages, publiés en 2008, étudient tout particulièrement la question du genre dans le management des organisations.

Stéphanie Dameron (stephaniedameron@gmail.com) est professeur des universités à l'IAE de Rouen, Université de Rouen, chercheur associé au Crepa et co-responsable scientifique de la chaire Management et Diversité. Ses travaux portent notamment sur la coopération inter et intra organisationnelle, à travers des terrains comme la gestion post fusion, les équipes d'innovation ou les communautés de pratique. Elle a publié notamment dans *M@n@gement*, la *Revue Française de gestion*, *Finance-Contrôle-Stratégie* ou encore *International Journal of Human Resource Management*.

Ulrike Mayrhofer (ulrike.mayrhofer@univ-lyon3.fr) est professeur des universités à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 (centre de recherche Magellan, équipe Euristik) et professeur affiliée au Groupe ESC Rouen. Elle a publié cinq ouvrages et de nombreux articles sur le développement international des entreprises dans des revues comme *European Management Journal*, *European Management Review*, *Finance-Contrôle-Stratégie*, *International Business Review*, *Management International* et *Revue Française de Gestion*.

Patrick Bonnet, Directeur du développement social et des solidarités, groupe GDF-Suez.

Si le comité scientifique le permet, et si le projet est retenu, nous souhaiterions également inviter un cadre dirigeant venant d'une des entreprises fondatrices de la Chaire « Management et Diversité » (confère page 3). Cette personnalité jouerait le rôle de témoin et pourrait utilement réagir aux débats avec la salle.

Si cette table-ronde est retenue, nous souhaitons qu'elle puisse être organisée le 5 juin car deux de nos intervenants ne sont libres que ce jour-là. D'avance, nous vous en remercions.

Objectifs et problématique

La table ronde proposée s'inscrit dans le cadre de la chaire Management et Diversité lancée à l'université Paris-Dauphine le 21 janvier 2009. La diversité est entendue ici au sens large ; elle renvoie notamment aux questions d'origines, de genre, d'âge, de handicap, mais aussi aux problématiques de secteur, de formation et de métiers. Dans cette acception, et au-delà des aspects juridiques et réglementaires, la diversité est une dimension à gérer pour un nombre croissant d'entreprises.

Jusque là associée à des questions essentiellement sociétales, le management de la diversité devient en effet une question centrale pour les entreprises (Chatman et Spataro, 2005; Ingram et Morris, 2007; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Face à l'internationalisation des échanges commerciaux et des mouvements humains, les organisations doivent faire face non pas à une globalisation mais à une diversité croissante de leurs environnements et de leurs ressources (Dameron et Joffre, 2007). En management stratégique, la question de la diversité a été de

prime abord associée au champ du management interculturel dans le cadre des rapprochements entre organisations (Buono et *al.*, 1985 ; Cartwright et Cooper 1992). Pourtant elle dépasse très largement ce cadre pour faire appel à d'autres courants de recherche comme les travaux sur l'identification sociale par exemple (Barth et Falcoz, 2008 ; Mutabazi et Pierre, 2008 ; Wieworka, 2008).

Face à la polysémie du terme, et aux difficultés d'ordonnement d'une littérature, capable de modéliser une gestion performante de la diversité, l'ambition première de cette table ronde et de faire le point sur les approches et les modèles théoriques à notre disposition pour appréhender le management de la diversité dans les organisations. L'autre ambition, corollaire de la première, est de comprendre les différences d'approches entre les pays européens et l'Amérique du Nord sur les questions de la diversité et notamment mieux appréhender les points d'achoppement et les risques dans la prise en compte des différences.

C'est ainsi le programme de recherche dans le champ de la stratégie sur le management de la diversité qui est en discussion dans cette table ronde.

La Chaire « Management et Diversité »

La Chaire « Management et Diversité », lancée le 21 janvier 2009, est hébergée par la fondation partenariale Paris-Dauphine, en partenariat avec le club du XXIème siècle. L'objectif de cette chaire est de développer des programmes de formation et de recherche sur les problématiques liées au management de la diversité. Elle bénéficie du soutien d'EADS, GDF-SUEZ, La Poste et la Macif pour trois ans.

Les quatre entreprises fondatrices ont des perceptions et problématiques différentes sur la question de la diversité. Pour l'une, il s'agit fondamentalement de valoriser les échanges entre cultures nationales au sein d'équipes de développement, une autre doit intégrer deux organisations aux identités fortement marquées, l'une d'entre elles doit également savoir gérer la diversité de son personnel mais aussi, et surtout, de ses clients. Pour toutes, la question de la diversité de ses équipes de direction, diversité de genre mais pas seulement, se pose aussi de manière cruciale.

Déroulement de la table ronde (1h20)

Nous avons résolument décidé d'ancrer cette table dans une perspective internationale afin de favoriser la comparaison des approches sur le management de la diversité.

• Jean-François Chanlat introduira la table ronde en faisant un panorama des principales postures théoriques concernant l'interculturalité (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Le rapport à l'autre est en effet marqué par un certain nombre d'attitudes et de comportements. Or, au cours des trois dernières décennies, un certain nombre de chercheurs, formateurs et conseillers en gestion se sont intéressés à mieux comprendre ce rapport et en particulier la relation qu'entretient le management avec la culture, notamment nationale, mouvement qui a fait émerger un nouveau champ en gestion : le management interculturel (Hofstede, 1980 ; D'Iribarne, 1989 ; 1998 ; Schneider et Barsoux, 2003 ; Chevrier, 2003 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). D'autres ont développé des approches de la diversité (Barth et Falcoz, 2008 ; Wierworka, 2008 ; Pierre et Mutabazi, 2008). Au cours de cette communication, on tentera donc de rappeler quelques éléments clés de cette réflexion, telle qu'elle s'est développée dans différentes parties du monde et les enjeux auxquels elle est confrontée aujourd'hui. On essaiera de distinguer notamment l'approche française et l'approche anglo-saxonne de l'interculturalité et de la diversité et on discutera de leurs conséquences pour le management des entreprises.

• Stéphanie Dameron problématisera ensuite le thème de la gestion de la diversité à travers la question de l'impact de la diversité sur les équipes en situation de forte coopération, comme les équipes projet ou les communautés de pratique. Une analyse des travaux sur l'identité sociale montrera que notre compréhension de l'impact de la diversité sur la qualité de la coopération demeure ambiguë. En effet, la diversité des ressources apportées à un projet de coopération est à la fois un ressort – la complémentarité des savoir-faire de chacun est vecteur d'innovation – et source de conflit – les difficultés à s'intégrer dans une équipe de type plurifonctionnelle ou encore multiculturelle entravent le travail coopératif (Dameron, 2004 ; Dameron et Joffre, 2007).

Par cette ambivalence, la diversité apparaît comme un concept central dans l'étude de la

coopération inter et intra organisationnelle. La capacité à coopérer avec des cultures, des genres ou encore des métiers différents devient une compétence critique, difficile à identifier, à développer et à intégrer dans les processus organisationnels. Les cas des équipes projet, de la gestion post fusion et des communautés de pratiques illustreront son propos.

•Ulrike Mayrhofer complètera l'approche par l'identité sociale en mobilisant le champ du management interculturel. L'analyse sera centrée sur la mobilisation des outils du management interculturel dans les fusions-acquisitions internationales. Sous l'impulsion de la mondialisation économique, ces opérations se sont considérablement développées à l'échelle européenne et mondiale (Bernier, 2006). Pourtant, les études disponibles montrent que le taux d'échec de ces rapprochements transfrontaliers reste relativement élevé : environ un accord sur deux est considéré comme un échec (Demeure, 2000 ; Habeck *et al.*, 2001). Souvent, des raisons d'incompatibilité culturelle sont avancées pour expliquer les difficultés rencontrées. Récemment, plusieurs recherches ont montré que les outils du management interculturel pouvaient faciliter l'intégration des différences culturelles (nationales et organisationnelles) dans les fusions-acquisitions (Barmeyer et Mayrhofer, 2007, 2008 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

L'objet de cette intervention sera d'expliquer la contribution des outils du management interculturel à la gestion de la diversité au sein des organisations. Les propos seront illustrés à l'aide de l'exemple du groupe EADS (European Aeronautic Defense and Space Company), qui est issu de la fusion de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA. Plusieurs niveaux d'analyse seront retenus pour examiner la gestion de la diversité culturelle : l'équipe de direction, le système de gouvernance et la gestion des ressources humaines.

•Dans sa communication intitulée, « La gestion de la diversité : au-delà de l'accès à l'organisation, gérer l'intégration dans le collectif de travail. », Annie Cornet élargira encore le propos sur le management de la diversité (Cornet, Laufer et Belghiti, 2008 ; Cornet et Warland, 2008). Elle interrogera plus précisément les logiques d'action des acteurs face à la diversité et ouvrira le débat avec la salle en posant le questionnement sur les attraits et pièges de la gestion de la diversité dans les organisations. Cette dernière communication est basée sur un long travail de consultance, de recherches et de plans d'actions, suivis ou développés, par le centre de recherche de l'Université de Liège spécialisé sur cette thématique.

Les liens entre les entreprises et la société peuvent en effet se décliner, comme l'a bien expliqué Chanlat (1997), sous deux faces : une face soleil ou encore une face ombre. C'est ainsi que l'entreprise peut-être non seulement un lieu d'intégration et d'appartenance sociale mais aussi un lieu d'exclusion et d'inégalités. Cette communication montrera que les politiques de gestion de la diversité ne peuvent se contenter de gérer uniquement l'accès à l'organisation (discriminations dans les processus de sélection et de recrutement). Elles doivent s'intéresser également à l'intégration de leur personnel dans leur lieu de travail, si les entreprises concernées ne veulent pas assister à un phénomène de portes tournantes, qui se traduirait alors par la démission de la personne engagée en raison des difficultés d'intégration qu'elle a rencontrées. À partir d'analyses d'une trentaine d'interviews de personnes, ayant vécu des discriminations dans l'emploi, la communication rendra compte de leur vécu relatif à leur intégration dans les équipes de travail. Il s'agit alors de cerner les facteurs favorisant l'intégration et l'exclusion, d'identifier les comportements des différents acteurs en présence (collègues, clients, fournisseurs) et de mettre en relief l'importance de l'attitude de la hiérarchie pour une intégration réussie.

Comme le souligne Legault M.J. (2002, p.34), « il est question de discrimination lorsque les membres d'un groupe cible, à compétence équivalente, ont des possibilités d'emploi inégales, des revenus moins élevés, des perspectives d'avancement limitées et sont proportionnellement moins nombreux ou absents de certains emplois.» Pour comprendre ces mécanismes discriminatoires, il y a lieu de distinguer les discriminations directes et indirectes. Ces discriminations sont expliquées en mobilisant différentes rationalités, censées expliquer le comportement des acteurs. Certaines vont mobiliser des éléments de type psychosociaux, d'autres, des arguments de type économique (voir notamment Bataille, 1998 ; Amadiou 2002, 2004 , Garner et Moyer, 2004).

- Une première explication de ces comportements renvoie à la socialisation des acteurs impliqués. Celle-ci produirait un cadre de référence comprenant des représentations et stéréotypes qui structurent et influencent la vision que l'acteur a de l'autre, notamment en termes de compétences et d'incompétences, d'adéquation ou d'inadéquation à un poste ou à une fonction.
- Au-delà de ces stéréotypes, on retrouve des argumentations, qui relèvent de l'efficacité d'une organisation (buts de système) mais aussi de son efficacité (buts de mission). Ainsi l'exclusion de certaines catégories de personnes s'expliquerait en mettant en avant les adaptations nécessaires pour assurer leur intégration dans le collectif de travail prévu pour une main d'œuvre homogène ou encore par les difficultés à gérer un groupe de travail perçu comme hétérogène et donc

potentiellement conflictuel. Les attentes et perceptions de la clientèle et des usagers sont eux aussi mises en avant pour justifier l'exclusion, l'enjeu ici serait de conserver ses parts de marché et son public en évitant « de lui déplaire ».

Sur la base de ces différentes classifications utilisées dans les travaux portant sur les discriminations vécues et la gestion de la diversité, les éléments peuvent être regroupés en cinq catégories de manière à couvrir le plus complètement possible le champ de la diversité :

- Les *caractéristiques physiques « visibles »* qui influencent dès le premier regard le regard que l'acteur porte sur l'autre.
- Les *caractéristiques physiques fonctionnelles* renvoient aux éléments physiques qui ne sont « handicapantes » qu'en fonction d'un contexte particulier (contexte fonctionnel).
- La rubrique « *autres caractéristiques individuelles relevant de l'histoire de vie de l'individu* » regroupe des caractéristiques qui peuvent s'avérer discriminatoires (ou des atouts) en regard de l'histoire de vie des individus;
- Les *caractéristiques sociales* identifient l'individu selon son appartenance réelle ou supposée à un groupe ou un environnement social.
- Les *caractéristiques organisationnelles* renvoient au groupe d'appartenance de l'individu dans son métier et son organisation.

Plusieurs rapports ont été réalisés sur les différentes formes de discrimination. Le tableau ci-dessous en synthétise les éléments essentiels. Ce sera le dernier point de l'intervention.

	Éléments discriminatoires
Relations professionnelles avec supérieur, avec collègues, avec fournisseurs, avec clients	Discriminations allusives, harcèlement, racisme, sexisme, etc. Rétention d'informations, mise à l'écart des flux de relations et d'informations, des réseaux informels Absence de légitimité, de pouvoir Mise à l'écart pour certains types de contact (clients, fournisseurs, etc.) Comportements discriminatoires du responsable hiérarchique (affectation, horaires, conditions de travail,) Absence de réaction ou dénégation du gestionnaire face à des comportements discriminatoires
Valeurs de l'entreprise	Absence de structure d'accueil des nouveaux et d'intégration (mentorat, etc.) Rejet de la diversité (mise en avant de l'homogénéité pour des raisons d'efficacité et d'efficience) Absence de diversité dans les supports de communication interne ou stéréotypes (ex : image des femmes), absence de modèles. Langage (féminisation ou non des titres et fonctions) Négation des problèmes éventuels – refus de mettre en place les outils permettant un diagnostic

À la suite de ces quatre interventions de 15 minutes, nous entamerons un dialogue avec l'auditoire d'une vingtaine de minutes.

Bibliographie

Amadiou, J.F. (2004), Enquête testing sur CV, Adia- Paris1, Observatoire des discriminations, <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.

Bataille, Ph (1998), Le racisme au travail, Paris, La Découverte.

Barmeyer, Ch. et Mayrhofer, U. (2007), Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS, *Gérer et Comprendre*, N° 88, pp. 4-20.

Barmeyer, Ch. et Mayrhofer, U. (2008), The Contribution of Intercultural Management to the Success of International Mergers and Acquisitions : An Analysis of the EADS Group, *International Business Review*, Vol. 17, N° 1, pp. 28-38.

Barth, I et Falcoz, C, (dir), La management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques, Paris, L'Harmattan, 2008.

Bernier, R. (éd.) (2006), Réalités nationales et mondialisation, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Buono A.F, Bowditch J.L et Lewis J.W (1985), "When cultures collide : the anatomy of a merger", *Human Relations*, vol 8 n°1, p 477-500

Cartwright S. & Cooper C.L (1992), *Mergers and acquisitions: the human factor*, Oxford: Butterworth- Heinemann

Chanlat J-F. (1997 ; 2004), « La logique de l'entreprise et la logique de la société : deux logiques inconciliables ? », dans Dupuis J.P., Kuzminski A., *Sociologie de l'économie et du travail*, Montréal, Gaëtan Morin, pp. 395-421.

Chatman, J.A., & Spataro, S.E. 2005. Using self categorization theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational culture. *Academy of management Journal*. 48(2): 321:331.

Cornet A., Delahaye C., Crunenber G., (2004), *Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales*, AGRH, Paris Dauphine.

Cornet A., Laufer J. , Belghiti S. (Dir.) (2008), *Genre et GRH, Les défis de l'égalité hommes-femmes*, ouvrage collectif, Paris, Vuibert. et

- Cornet A., Warland P. (2008), GRH et gestion de la diversité, Paris, Dunod, coll. Topo.
- Dameron S. (2004), « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 137-160.
- Dameron S. et Joffre O. (2007), The good and the bad: the impact of cultural diversity on cooperative relationships, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Numéro 11.
- Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (Dir.) (2008), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec.
- Demeure, B. (2000), Fusion mode d'emploi, *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 119-125.
- Employment Service and Diversity Office (2000), *Building and maintaining a diverse, high-quality workforce. A guide for federal agencies*, United States Office of Personnel Management.
- Garner-Moyer, H. (2004), Discrimination et emploi. *Revue de la littérature*, Étude réalisée pour le compte de la DARES.
- Habeck, M.-M., Kroger, F. et Tram, M.-R. (2001), *Après la fusion. 7 clés pour réussir l'intégration*, Paris, Dunod.
- Hogg M.A. et D. Abrams (1999), *Social identification : a social psychology of intergroup relations and group processes*, Routledge, 6ème édition.
- Ingram, P., & Morris, M. 2007. Do People Mix at Mixers? Structure, Homophily, and the "Life of the Party. *Administrative Science Quarterly*, 52 (4): 558-585.
- Mutabazi, E et Pierre, P, *Pour un management interculturel, De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- Pratt, Michael G. 2000. The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors, *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 456–93.
- Tyler T.R. (1999), "Why people cooperate with organizations : an identity-based perspective", *Research in organizational behavior*, vol. 21, p 241-246.
- Vaara E. (2000), "Constructions of Cultural Differences in Post- Merger Change Processes : A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases", *M@n@gement*, Vol 3, n°3, p 81-110.

Wieworka, M, La Diversité, rapport à la Ministre de l'Enseignement supérieur et la Recherche, Paris, Robert Laffont, 2008.