

*Présentation de la table ronde organisée pour la conférence  
de l'AIMS 2009*

**Management et Diversité,  
approches théoriques, approches comparées**

**Personnalités**

**Patrick Bonnet**, directeur du développement social et des solidarités, groupe GDF-Suez, entreprise fondatrice de la Chaire Management & Diversité, est l'invité d'honneur de cette table ronde. Il resitue les discussions sur le vécu de l'entreprise et permet d'assurer l'ancrage managérial du débat scientifique.

**Jean-François Chanlat** ([Jean-Francois.Chanlat@dauphine.fr](mailto: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 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](mailto:annie.cornet@ulg.ac.be)) est professeur à Hec-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 membre du groupe de travail Genre et Diversité de l'AGRH. 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 gestion de la diversité mais aussi la question du genre en lien avec la GRH.

**Stéphanie Dameron** ([stephaniedameron@gmail.com](mailto: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](mailto: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*.

## **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.

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 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 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, la Macif et SFR pour trois années.

Les cinq 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 (1h20)**

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

Jean-François Chanlat introduit la table ronde en faisant un panorama des postures théoriques existantes (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Il confronte notamment l'approche française et l'approche anglo-saxonne de la diversité, discute les conséquences pour le management des entreprises de ces deux perspectives et propose trois lignes de tension du management de la diversité.

Stéphanie Dameron problématise 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 montre 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).

De 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 pratique illustrent son propos.

Ulrike Mayrhofer complète l'approche par l'identité sociale en mobilisant le champ du management interculturel. L'analyse est 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 peut être 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 est d'expliquer la contribution des outils du management interculturel à la gestion de la diversité au sein des organisations.

Les propos sont 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 sont retenus pour examiner la gestion de la diversité culturelle : l'équipe de direction, le système de gouvernance et la gestion des ressources humaines.

Annie Cornet élargit encore le propos sur le management de diversité en intégrant d'autres formes de différence comme le genre ou l'âge (Cornet, Laufer et Belghiti, 2008 ; Cornet et Warland, 2008). Elle interroge les modes d'intégration de la diversité dans le collectif de travail en montrant que la réussite d'une politique de gestion de la diversité va bien au-delà d'une attention portée aux processus de sélection et de recrutement.

## **Bibliographie**

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.

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

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., Laufer J. , Belghiti S. (Eds.) (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. (éds.) (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.

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.

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