

ACTUALITÉS DU SEMESTRE

Projection du Film : «La Diversité... Face à la crise»

Réalisé par Francis Iardot et Bénédicte Peretu, le film met en avant l'impact de la diversité sur l'économie en faisant témoigner plusieurs grandes et moyennes entreprises ainsi que des personnalités politiques de tout bord. Le film documentaire analyse et suggère les nouvelles politiques à développer en matière d'égalité des chances et des opportunités, et se veut lutter contre les réactions extrêmes.

La promotion du certificat «Management de la Diversité» 2014/2015 accueille des responsables de grandes entreprises telles que la Caisse des Dépôts, la Poste, SANOFI, Humanis, Mercier Consulting group ou l'AFMD. Cette formation leur permettra de se perfectionner dans leur expertise de la RSE.

La thèse de Maria Gluseppina Bruna primée par l'ADERSE et l'ORSE.

AUTRES ACTUALITÉS :

Conférences – débats en partenariat avec l'AFMD :

La Chaire M&D a organisé cinq conférences lors du premier semestre 2014 que vous pouvez retrouver sur [France Culture Plus](#) :

«Le Management interculturel dans les alliances et les fusions-acquisitions : mythes ou réalités ?» par Fabien Blanchot qui répond dans ce numéro à trois questions en lien direct avec sa conférence.

[Retrouvez la conférence en cliquant ici](#)

«UK Academic careers in science and engineering : a gender diversity perspective» par Mine Karatas – Ozkan.

«Les enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la Diversité dans les entreprises et les organisations» par Hedia Zannad et Annie Cornet.

[Retrouvez la conférence en cliquant ici](#)

«Constructing «Race» and «Ethnicity» Category – Making in Public Policy and Administration: the case of USA and Nederland» par Dvora Yanow.

[Retrouvez la conférence en cliquant ici](#)

«Les élites managériales et la diversité en Turquie : mythes et réalités» par Sible Yamak.

Chanlat, J.F., «Management et diversité : quelques éléments de réflexion», représentant de l'AIMS à la Table ronde sur la diversité, Journée AIMS/AFM/AGRH/AFMD/AFC, Pour un management de la diversité, Marseille, 21 Mai 2014.

Bruna, M., Chanlat, J.F., «Le portage d'une politique de diversité comme processus de légitimation ?», communication, Journée AIMS/AFM/AGRH/AFMD/AFC, Pour un management de la diversité, Marseille, 21 Mai 2014.

Publications :

• Chanlat, J.F., Pierre, Ph, «Enjeux du management interculturel, enjeux de l'humain», Postface de l'ouvrage de Sauquet, M., Vielajus, M., L'intelligence interculturelle, Paris, Editions Charles Léopold Mayer, 2014, pp. 371-380.

• Banon, P., Chanlat, J.F., «La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines», in Nogatchewski G., Perret V. (coord.), Dauphine Recherches en Management, L'état des entreprises 2014, La Découverte, pp.31-44 .

CYCLE DE CONFÉRENCES 14/15

Le nouveau cycle de conférences de la chaire démarrera dès la rentrée de septembre en partenariat avec l'AFMD :

- 18 SEPTEMBRE 2014 : «Ethnicity in Australia: main constatation, debates and challenges» avec Lucy Taksa, Professor, Macquarie University, Sydney, Australie;

- 22 OCTOBRE 2014 : «Langue et pensée dans la recherche en gestion : défense et illustration de la diversité linguistique» par Jean-François Chanlat, Professeur, Université Paris-Dauphine;

- 18 DÉCEMBRE 2014 : «Diversity and Cross-Cultural Management» par Lisa Nishi, Associate Professor, Cornell University, USA;

- 21 JANVIER 2015 : «Accounting for Diversity» par Mustafa Özbilgin, Professeur, Brunel University, Londres, Royaume-Uni;

- 18 FÉVRIER 2015 : «La mise en place d'un management de la diversité dans une business school française» par : Isabelle Barth, Professeur et directrice, Ecole de management de Strasbourg.

Informations et inscriptions en ligne sur le site de la chaire : www.chairediversite.fondation.dauphine.fr

TROIS QUESTIONS À...



...FABIEN BLANCHOT

1. Pourquoi avez-vous entrepris cette recherche avec votre collègue Hèla Yousfi ?

À l'origine de cette recherche, il y a trois constats contre-intuitifs que nous avons effectués dans des travaux antérieurs. Tout d'abord, il n'y a pas de lien évident entre différences culturelles ou distance culturelle et performance des rapprochements d'entreprises. Bien qu'il soit communément admis que la multiculturalité constitue un obstacle à la réussite des alliances et des fusions-acquisitions, les résultats des études empiriques sont variables : dans certains cas, on peut observer une relation négative, mais dans d'autres, l'influence des différences culturelles apparaît non significative ou positive.

Ensuite, le rôle que peut jouer le management interculturel n'est pas étudié par les chercheurs qui s'intéressent à la dynamique des rapprochements, et qui adoptent des approches quantitatives (c'est-à-dire qui s'appuient sur des échantillons importants). Pourtant, on peut raisonnablement prévoir que la performance d'un rapprochement (d'une alliance, d'une fusion-acquisition) dépend bel et bien de la main visible des managers, en particulier de la manière dont les différences culturelles ont été considérées dans le processus de rapprochement.

Enfin, il n'existe pas de recherches visant à rendre compte de ce que recouvre réellement le management interculturel dans les alliances et dans les fusions-acquisitions. Ce déficit de connaissance sur les pratiques réelles contribue d'ailleurs à expliquer pourquoi le rôle du management interculturel n'est pas évalué : à défaut de connaissances codifiées sur les pratiques réelles, il est difficile « d'instrumentaliser » le management interculturel comme variable modératrice.

2. Quels sont les résultats que vous avez obtenus ?

Nous apportons des éléments de réponse à quatre principales questions :

1. Les parties prenantes à une coopération dans une alliance ou à un processus d'intégration dans une acquisition ont-elles conscience de l'existence de différences culturelles ?
2. Perçoivent-elles des défis associés aux différences culturelles ?
3. Évoquent-elles la pratique d'un management interculturel ?

4. Ont-elles des représentations, des comportements et/ou des pratiques différenciées selon leur propre ancrage culturel ?

Nous avons identifié un paradoxe : le management interculturel n'est pas perçu comme une préoccupation principale dans la gestion des rapprochements à l'international et/ou n'est pas associé à une large panoplie de dispositifs formels. Pourtant des différences culturelles sont bien perçues dans les opérations de F&A et d'alliances et les différences culturelles perçues sont associées à un certain nombre de difficultés.

Nous apportons une explication plurielle à ce paradoxe :

- Le management interculturel existe, mais il se confond partiellement avec les logiques d'intégration.
- Ce management se préoccupe surtout des différences de pratiques et de cultures d'entreprises.
- Les pratiques explicites et manifestes de management interculturel s'adressent à des « *happy few* » et sont « encastrées » dans les actions et postures managériales.
- Le management interculturel s'apprend pour partie in situ et comporte une dimension « bricolage ».

Enfin, l'hypothèse d'une conception « à la française » du management interculturel est confortée mais reste à tester à plus large échelle.

3. Quels enseignements en matière de gestion des différences cela vous a-t-il inspiré ?

Beaucoup font du management interculturel comme Monsieur Jourdain faisait de la prose : sans le savoir. Ce n'est pas un problème en soi. Mais c'est porteur d'**au moins 3 dangers** qu'on a perçus à travers les entretiens réalisés :

- **L'hubris** : la confiance exagérée, surtout de la part des dirigeants, dans la capacité de tous à dépasser aisément les malentendus interculturels.
- **La pensée universaliste** : les « *best practices* » seraient universelles et finiraient par s'imposer à tous.
- **La pauvreté des dispositifs mobilisés** : le management interculturel est souvent réduit à quelques formations de sensibilisation, qui peuvent renforcer les stéréotypes plutôt que de faciliter la coopération.

Tout cela plaide en faveur d'une meilleure diffusion de réflexions « plus riches » en matière de management interculturel dans l'univers gestionnaire.

Nous formulons l'hypothèse que la variété des résultats obtenus est la conséquence de la non prise en compte d'une variable importante dans les recherches effectuées : le management interculturel.

Mais pour quelles raisons les chercheurs qui adoptent des approches plus quantitatives (évaluation de la relation en s'appuyant sur des échantillons importants) ignorent-ils le rôle modérateur possible du management interculturel ?