



Université de Paris IX -
Dauphine



HEG Haute école de gestion Arc



CGS - École des Mines
ParisTech



Instituto de estudios
superiores de la empresa



Ecole de Management
de Lyon



Hôpitaux universitaires,
Université de Genève



Université d'État de
Kostroma (Russie)



Ecole des Hautes études commerciales
de l'Université de Genève



AIEP - Association
internationale
d'ethnopsychanalyse



Groupe Ecole supérieure
de commerce de -
La Rochelle



Ecole supérieure des
sciences commerciales
d'Angers



Université d'État
d'Omsk (Russie)



HEdS Haute école Arc Santé
Haute école Arc

Neuchâtel, les 30 et 31 mars 2012

Colloque

**« Management interculturel, gestion de la diversité et intégration
au travail des personnes mobiles. Enjeux d'identité, de performance
et de reconnaissance »**

Appel à contribution

Organisé par Alain Max Guénette (HEG Arc), Saskia von Overbeck Ottino (Association internationale
d'Ethnopsychanalyse) et Philippe Pierre (Université de Paris IX - Dauphine)

Ce colloque se donne pour but :

- *d'analyser les conditions d'accès à la reconnaissance dans des équipes diversifiées du point de vue des âges, des origines, des métiers, du genre... ;*
- *de faire un point sur l'actualité des recherches en management interculturel ;*
- *d'intégrer les apports des enquêtes les plus récentes sur l'intégration des personnes mobiles au travail ;*
- *de comprendre ce qui constitue les ingrédients de la rencontre interculturelle jusque dans leurs aspects inconscients afin d'accueillir l'étrange de l'étranger avec un minimum de résistance et d'offrir à la rencontre avec un autre différent tout son potentiel ;*
- *d'illustrer ces questions interculturelles à travers les aspects opérationnels du management : gestion de projets, gestion territoriale, etc.*

L'extension des flux d'échanges et de mobilités à l'échelle planétaire, les situations de rachats, de fusions ou la création puis le nécessaire contrôle de nouvelles filiales semblent bien conduire les entreprises à davantage prendre en compte la variable culturelle dans leurs pratiques de gestion. Les entreprises entre autres organisations ne sont pas les seules affectées par de nouveaux phénomènes sociaux autour de la question des différences, les individus le sont également dans la mesure où leurs déplacements géographiques, leurs mobilités professionnelles les conduisent également à des interrogations sur la construction de leurs propres identités, sur l'intelligible des autres cultures et sur la construction de compétences en management. Ces préoccupations annoncent le succès d'un management authentiquement « interculturel » et qui invite à une critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout efficace et efficient.

De plus en plus de femmes et d'hommes affichent une vocation internationale et doivent faire face à de nouveaux enjeux managériaux : animation d'équipes diversifiées, reporting en plusieurs langues, recrutement d'impatriés venus de filiales récemment absorbées, conduite opérationnelle de projets de sous-traitance et de contrats en contexte multiculturel que l'on aimerait mieux maîtriser... Pour se comprendre avec des partenaires étrangers, les éléments de la technologie fournissent « à distance » certains moyens efficaces de coopération mais ne font pas tout dans la réussite du transfert d'un produit ou d'un service qui doit aussi être adapté aux milieux locaux.

L'environnement culturel d'origine imprègne l'ensemble de l'éducation et du développement psychologique de chacun, souvent à son insu. Ainsi les pensées, les goûts, les manières de faire, les valeurs, les tabous varient-ils d'une culture à l'autre, de même que les modes d'investissements professionnels ou les rapports entre personnes. Ces variables, ne sont en soit ni meilleures ni moins bonnes, elles sont différentes, elles sont construites autrement en fonction de paramètres singuliers d'une part, et d'autre part en fonction de paramètres propres à une culture donnée. La différence n'est pas de surface, elle est constitutive d'un fonctionnement psychique plus global, et certains aspects sont partagés par la plupart des individus d'un groupe d'appartenance. L'humain préférant généralement le familier à l'inconnu, le partagé à l'étrange, la rencontre interculturelle menace donc de susciter des résistances, voire des projections négatives sur ce qui est nouveau ou étranger, comme nous le montre de multiples exemples dans notre quotidien privé, professionnel et politique. Cette réaction de défense face à ce qui est perçu comme une menace, généralement de nature identitaire, peut prendre des formes diverses : évitement, rejet, dénigrement..., toujours dans le sens d'un appauvrissement de la rencontre.

Le management interculturel a pour vocation de décrypter les différences dans la sphère du travail. Sur un chantier, dans une équipe-projet, à chacun de savoir suspendre son jugement et d'analyser ses propres perceptions et interprétations ainsi que celles de ses collaborateurs et partenaires étrangers. L'objectif étant d'améliorer la coopération afin de limiter les risques de conflits culturels qui se surajouteraient aux difficultés linguistiques ou liées à la compréhension des procédures, règlements ou normes de qualité... Le management interculturel est donc de pleine actualité pour toutes les entreprises ou organisations, privées ou publiques, associations qui sont confrontées aux défis de l'expatriation, de l'impatriation de bons potentiels locaux et à la gestion d'équipes de plus en plus diversifiées (du point de vue des métiers, des origines culturelles, des nationalités, des âges, des situations de handicap...). Préparer ses équipes et son entreprise à travailler dans un environnement de plus en plus complexe et normé (on pensera au poids grandissant des labels, des certificats, des chartes et, plus largement, des agences de notation sociale) est devenu capital. On cherchera à mieux comprendre les enjeux de reconnaissance et les contextes culturels qui donnent du sens aux échanges devrait mieux permettre à chaque collaborateur de devenir acteur du changement en s'adaptant aux changements démographiques (réduction du nombre d'actifs, vieillissement de la population, management intergénérationnel...) de nos pays industrialisés.

Pour bénéficier des « dividendes » de la diversité, jamais acquis de fait, l'ambition de toute action de gestion des ressources humaines et de formation devrait être de prendre en compte de manière constructive les différences qui font que l'on résiste, dans des projets à conduire en commun. Comment développer une attitude de veille et d'intelligence de l'autre, comme le propose l'universitaire Michel Sauquet, permettant de traduire (décoder ?) ce qui, dans les différences éventuelles de représentation de notions supposées communes (l'autorité, l'argent, le temps, le collectif, etc.) peut expliquer les échecs de ces projets supposés communs¹ ? Ce qui pose aussi la problématique de la pluralité des ordres normatifs, de la difficulté à faire réapparaître un système de valeurs communes permettant de donner de la substance tout en tenant compte du phénomène « diversité ».

Comment donc aussi reconnaître ce que l'on peut nommer un « contre-transfert culturel », réaction inconsciente au transfert de la rencontre et face à la différence culturelle, réaction qui peut être partagée par un groupe culturel entier face à la perception d'une menace étrangère ? Comment élaborer en équipes professionnelles ces réactions, à la fois individuelles et de groupe, face à l'étrange qui bouscule jusqu'au plus profond de l'être puis comment les gérer dans le quotidien professionnel ? Comment, enfin, rendre l'étrange un peu plus familier, comment mobiliser des processus d'identification à l'autre, afin de favoriser une rencontre entre deux êtres tout simplement humains ?

Ce colloque visera à appréhender la question de l'accès à la reconnaissance dans des équipes diversifiées sous différents angles :

- *celui du management interculturel : jusqu'à présent, dans la discipline du management interculturel, les comparaisons culturelles termes à termes (de pays à pays principalement) ont pris l'avantage ; de récentes recherches en management interculturel, comme celles qui touchent à la mobilité des personnes, aux réalités diasporiques ou aux phénomènes de communication à distance permis par internet invitent, en réalité, à un changement d'ontologie en pensant l'existence de différents « mondes » à quoi nous nous référons en fonction des circonstances et aussi en référence à des logiques d'action plurielles ;*
- *celui de l'intégration des minorités dans une société d'accueil et des politiques dites de gestion de la diversité ;*
- *celui de la mobilité internationale des personnes et la question de la construction identitaire à l'étranger.*
- *dans tous les cas, il s'agira d'aborder la dynamique, consciente et inconsciente, de la rencontre interculturelle, de la rencontre avec un autre étrange, que ce soit entre deux individus de cultures différentes ou entre groupes de cultures différentes, peut-être même autour de valeurs communes.*

Les propositions de communication d'une page A4 au maximum (entre 400 et 500 mots) sont à adresser d'ici le 15 novembre 2011 à l'adresse courriel suivante: interculturel2012@he-arc.ch; réponses seront données dans les deux semaines qui suivent. Les textes définitifs des communications, représentant 20 à 25 mille caractères (espaces compris), devront être adressés d'ici au 1^{er} février 2012 à la même adresse courriel: interculturel2012@he-arc.ch

Des publications sont prévues dans le cadre d'un ouvrage collectif et de dossiers au sein de revues.

¹ : M. SAUQUET, *L'intelligence de l'autre*, Editions Léopold Charles Meyer, 2007.

Comités

Comité scientifique:

Le comité scientifique est dirigé par Alain Max Guénette, Saskia von Overbeck Ottino et Philippe Pierre, avec :

Nicolas Babey (HEG Arc), Mohammed Benguerna (CREAD, Alger), Fabien Blanchot (Université de Paris IX-Dauphine), Vincent Calvez (ESSCA, Angers), Jean Luc Cerdin (ESSEC), Jean-François Chanlat (Université de Paris IX-Dauphine), Sylvie Chevrier (Université de Marne La Vallée), Annie Cornet (Université de Liège), Geneviève Dahan-Seltzer (Lise CNRS et Sociologies Pratiques), Cédric Dalmasso (CGS, Mines ParisTech), Dominic Drillon (ESC La Rochelle et IPM), Pierre Dupriez (MIME, HEC Bruxelles), Jean-Pierre Dupuis (HEC-Montréal, Université de Montréal), Michel Ferrary (HEC, Université de Genève), Laura Gherardi (Université de Milan), Eric Godelier (école Polytechnique ParisTech), Achille Grosvernier (HEG Arc), Isabelle Gothuey (Fondation de Nant), Allain Joly (HEC-Montréal), Marina Kharlamova (Université de Omsk), Mondher Kilani (Université de Lausanne), Valery Krylov (Université de Nancy 2), Yih-teen Lee (IESE de Barcelone, Université de Navarre), Marie-Rose Moro (Université de Paris-Descartes), Marine Morvan Lember (HEG Arc) ; Evalde Mutabazi (EM-Lyon), Julien Perriard (Ville de Lausanne), François Petitpierre (HEG Arc), Anne-Sophie Rivier (Bureau cantonal pour l'intégration des étrangers du Canton de Vaud), Florian Sala (Skema Business School et IPM), Emil Salek (HEG Arc), Jean-Claude Sardas (CGS, Mines ParisTech), Michel Sauquet (enseignant et consultant), Jean-Pierre Segal (Université de Paris IX-Dauphine), Arnaud Stimec (Université de Nantes et Université de Reims), Sophie Swaton (Centre Walras-Pareto, Université de Lausanne), Maria Tchistova (Université de Kostroma), Blandine Vanderlinden (MIME, HEC Bruxelles), Lidia Vaulina (Université de Kostroma), Hèla Yousfi (Université de Paris IX-Dauphine), Julia Wirth (HEG Arc), Nicole Zangrando (Haute école Arc Santé).

Comité d'organisation:

Le comité d'organisation est dirigé par Alain Max Guénette et Nataša Maksimović, avec : Achille Grosvernier, Saskia von Overbeck Ottino, Philippe Pierre, Julia Wirth et Nicole Zangrando.

Association

Le colloque « Management interculturel, gestion de la diversité et intégration au travail des personnes mobiles. Enjeux d'identité, de performance et de reconnaissance » est mis sur pied en association avec plusieurs sociétés professionnelles, ainsi qu'avec les revues : *L'Autre : cliniques, cultures et sociétés* <http://www.revuelautre.com> et *Revue économique et sociale* (<http://www.revue-res.ch/>).