



Chaire Desjardins
en finance responsable

par

Pierre C. Noël

Le multiculturalisme, défis et opportunités pour les entreprises

CAHIER DE RECHERCHE



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Préambule

La gestion financière responsable vise la maximisation de la richesse relative au risque dans le respect du bien commun des diverses parties prenantes, actuelles et futures, tant de l'entreprise que de l'économie en général. Bien que ce concept ne soit pas en contradiction avec la définition de la théorie financière moderne, les applications qui en découlent exigent un comportement à la fois financièrement et socialement responsable. La gestion responsable des risques financiers, le cadre réglementaire et les mécanismes de saine gouvernance doivent pallier aux lacunes d'un système parfois trop permissif et naïf à l'égard des actions des intervenants de la libre entreprise.

Or, certaines pratiques de l'industrie de la finance et de dirigeants d'entreprises ont été sévèrement critiquées depuis le début des années 2000. De la bulle technologique (2000) jusqu'à la mise en lumière de crimes financiers [Enron (2001) et Worldcom (2002)], en passant par la mauvaise évaluation des titres toxiques lors de la crise des subprimes (2007), la fragilité du secteur financier américain (2008) et le lourd endettement de certains pays souverains, la dernière décennie a été marquée par plusieurs événements qui font ressortir plusieurs éléments inadéquats de la gestion financière. Une gestion de risque plus responsable, une meilleure compréhension des comportements des gestionnaires, des modèles d'évaluation plus performants et complets intégrant des critères extra-financiers, l'établissement d'un cadre réglementaire axé sur la pérennité du bien commun d'une société constituent autant de pistes de solution auxquels doivent s'intéresser tant les académiciens que les professionnels de l'industrie. C'est en mettant à contribution tant le savoir scientifique et pratique que nous pourrons faire passer la finance responsable d'un positionnement en périphérie de la finance fondamentale à une place plus centrale. Le développement des connaissances en finance responsable est au cœur de la mission et des intérêts de recherche des membres tant du Groupe de Recherche en Finance Appliquée (GReFA) de l'Université de Sherbrooke que de la Chaire Desjardins en finance responsable.

La finance responsable (ou durable) vise donc notamment à développer des modèles, des produits et des services ainsi qu'à orienter les marchés financiers et les décisions en matière de fiscalité dans une perspective durable et responsable. À cet effet, les Professeur(e)s Frank Coggins, Claudia Champagne et Lyne Latulippe ont publié en 2018 aux Éditions *Thompson Reuters* un recueil de textes s'intitulant « Éléments de la finance responsable : une approche multidimensionnelle ». Ce collectif contribue à mieux définir et délimiter la finance responsable en la décloisonnant dans une perspective multidimensionnelle. Il regroupe des textes d'universitaires de différentes disciplines ainsi que de spécialistes de l'industrie financière, propose des pistes pour tendre vers une meilleure finance, vers une finance plus responsable. Le présent cahier de recherche constitue l'un des textes (chapitres) tirés de ce collectif.

Le multiculturalisme, défis et opportunités pour les entreprises

Pierre C. Noël*

Introduction	269
1. Le risque et ses dimensions culturelles.	273
2. Le multiculturalisme, défis et opportunités internes	276
2.1 Dimension normative	278
2.2 Identité et communication	280
2.3 Modèles managériaux culturels	284
3. Le multiculturalisme, défis et opportunités externes	286
3.1 Créativité et innovation du multiculturalisme.	287
3.2 Réseautage d'affaires et accès au financement.	289
Conclusion	290
Bibliographie.	292

* Professeur titulaire au département de management et de gestion des ressources humaines de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke.

INTRODUCTION

Parler de monde globalisé, d'économie globalisée est un truisme aujourd'hui. C'est une réalité que personne ne met en doute et que chacun peut observer et désirer dans ses achats quotidiens. Néanmoins, il est légitime de se questionner à savoir si le pluralisme culturel et le décloisonnement qui accompagnent la globalisation n'ont pas un déploiement plus rapide que notre capacité sociale à s'y adapter. En effet, il est bien reconnu que la culture donne lieu à des visions du monde, des valeurs et des comportements profondément ancrés dans la vie consciente et inconsciente des individus et qu'elle s'altère lentement. Les entreprises qui sont de véritables organismes sociaux n'échappent pas à cette réalité. Les effets du pluralisme culturel se font sentir partout, tant dans les dynamiques internes de leurs relations de travail que dans leurs relations externes avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs, etc. Et ce multiculturalisme ambiant n'affecte plus seulement les organisations publiques et les grandes corporations, mais également les entreprises de taille moyenne. Certains peuvent regretter la réalité occidentale antérieure plus homogène et plus stable sur le plan des valeurs et peuvent déplorer la perte d'une forme dominante de capitalisme qui lui était apparentée et qui fournissait une plus grande prévisibilité des opportunités et des risques. Toutefois, force est d'admettre qu'un retour au *statu quo ante* est inimaginable. Malgré les résistances politiques observables dans plusieurs pays fortement industrialisés, la globalisation est et demeurera un fait inéluctable.

Lorsqu'on aborde cette réalité du point de vue de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de son corollaire, le concept de finance responsable, le phénomène de globalisation soulève un premier questionnement de fond quant à l'étendue de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du multiculturalisme : une entreprise a-t-elle une responsabilité sociale vis-à-vis des cultures ? Quelques auteurs de management interculturel n'hésiteront pas à parler d'une double responsabilité des entreprises, soit la justice sociale et l'accroissement des revenus et de la production. Plusieurs autres

considéreront comme légitime de douter d'une telle responsabilité, reléguant les revendications de nature culturelle au rang des affaires privées. À travers la littérature, on peut voir que la tentation est forte d'opter pour une sorte de neutralité corporative qui s'apparente au libéralisme économique du 20^e siècle. En d'autres mots, ce qui serait prioritaire pour les entreprises n'est pas les diverses revendications culturelles, mais la « culture de l'entreprise » qui, comme l'indique le Nobel Milton Friedman, est orientée vers le bénéfice des actionnaires :

(In a free economy) there is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engaged its activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engaged in open and free competition, without deception or fraud.¹

Cette culture de l'entreprise serait le facteur d'homogénéité garantissant un environnement d'affaires stable et prévisible. Ferréol dira en ce sens que :

[la] culture d'entreprise, définie comme mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagée par tous les membres du collectif de travail, et qui doit être apprise et acceptée [...] est synonyme de facteur d'excellence, tout en étant un moyen privilégié de résoudre des problèmes d'adaptation et d'intégration [...] et est le] ciment social qui sert de régulateur des comportements individuels.²

Dans cette perspective, il n'est pas étonnant de remarquer avec Glastra³ que, dans plusieurs corporations, la tendance lourde consiste à minimiser les revendications culturelles identitaires et à leur chercher des solutions rapides. Les conflits fondés culturellement et donnant lieu à des revendications sont largement commentés en management interculturel. On peut penser, à titre d'exemple, à la critique de la prise de décision très centralisée par des cultures plus consensuelles comme chez les Scandinaves et les Néerlandais. Or, il arrive souvent que, lorsque des problèmes en lien avec le pluralisme culturel surgissent, on recherche surtout la subordination

1. Milton FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, 40th anniversary Edition, Chicago, University of Chicago Press, 2002, p. 133.
2. G. FERRÉOL, *Dictionnaire de l'altérité*, Paris, Colin, 2003, p. 117.
3. Voir Folke GLASTRA *et al.*, « Broadening the Scope of Diversity Management. Strategic Implications in the Case of the Netherlands », (2000) 55(4) *Relations industrielles* 698, 707.

ou l'assimilation de ces revendications à la culture de l'entreprise. Dans ces conditions, ce qu'on désigne comme le management interculturel parvient difficilement à pénétrer au fond des entreprises et à les changer significativement : « Diversity agencies do not have a strong market position. They are rarely capable of controlling or even influencing the conditions in which their work is done. »⁴

Or, dans les faits, une telle lecture est contredite à plusieurs niveaux. Dans une société individualiste où le respect des droits fondamentaux s'impose, on ne peut pas balayer aussi facilement sous le tapis les revendications identitaires culturelles. Les entreprises n'échappent pas aux dynamiques marquant la société en général. L'anthropologue Marcel Mauss disait en ce sens que le travail est un « fait social total », c'est-à-dire un fait qui met en branle la totalité de la société et des institutions⁵. D'un autre point de vue, la présomption de neutralité de la « culture d'entreprise » est, elle aussi, contredite. Déjà, Alexis de Tocqueville et Max Weber avaient montré à leur manière le lien entre la culture protestante et le monde des affaires⁶. Plus près de nous, les travaux de Philippe D'Iribarne ont démontré le lien étroit entre ce qu'on désigne comme une culture d'entreprise et ses ancrages culturels plus larges avec l'histoire d'un peuple⁷. En d'autres mots, il y aurait des manières culturelles de conceptualiser les entreprises. Selon que l'on est dans la culture française, américaine ou néerlandaise, D'Iribarne distingue respectivement trois conceptualisations : la logique de l'honneur, la logique du contrat et la logique consensuelle⁸.

Cela étant dit, le questionnement sur les obligations de l'entreprise vis-à-vis des revendications culturelles apparaît sous un jour plus intégral. La dimension culturelle n'est pas un attribut dont l'entreprise pourrait disposer à sa guise, c'est un déterminisme qui la précède et l'excède, qui lui est interne et externe. Le croisement accéléré des cultures qui caractérise la globalisation atteint donc les entreprises à leur niveau le plus profond. Et, en revanche, les entreprises utilisent fortement les dynamiques de la globalisation

4. *Ibid.*, 709.

5. Sur le concept de fait social total, voir : Marcel MAUSS, *Sociologie et anthropologie*, 8^e éd., Paris, Presses universitaires de France, 1983, p. 147 et s.

6. B.C. den OTTER, *L'alchimie du local et de l'universel. Perspectives de la diversité culturelle dans le management interculturel en Afrique*, mémoire de maîtrise, Faculté des sciences humaines, Université d'Utrecht, 2009, p. 15.

7. Voir notamment Philippe D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.

8. Nous y reviendrons au point 2.3.

pour se développer et accéder à de nouveaux marchés. Ignorer cette réalité serait du déni plaçant l'entreprise devant plus de risques et d'incertitudes. L'affronter semblerait une attitude plus responsable tant au bénéfice de l'entreprise que pour l'ensemble de la société.

Il y a plusieurs façons d'aborder ce questionnement. On peut l'analyser au niveau de la RSE en lien avec le multiculturalisme. Mais une telle analyse s'éloignerait des attentes du présent ouvrage collectif⁹. On pourrait recenser, à l'aide des travaux en management interculturel, les principales problématiques reliées au multiculturalisme. Une telle tâche serait titanesque et excéderait aussi l'objet du collectif¹⁰. En fait, lorsqu'on s'arrête à la dimension de la finance responsable au regard du multiculturalisme, on peut constater rapidement que les banques de données offrent assez peu de résultats abordant directement cet angle. Il y a bien quelques études qui cherchent à mesurer l'impact négatif ou positif de la pluralité des cultures sur les performances des entreprises. Néanmoins, le plus souvent, cet aspect est traité indirectement ou est considéré comme implicite et allant de soi. En effet, si on s'intéresse à ces questions, c'est sans doute parce qu'elles ont un impact financier.

Dans le présent travail, à l'aide des études abordant la question, nous entendons recenser les défis et opportunités découlant du multiculturalisme pour les entreprises. Cet exercice nous permettra d'isoler des questions d'analyses qui pourront éclairer l'évaluation des défis et opportunités, mais surtout cela permettra de comprendre pourquoi cette dimension culturelle devrait faire partie de la conception de la finance responsable.

Nous proposons une division en trois points, suivie d'une synthèse conclusive. Dans un premier temps, nous nous arrêterons sur le concept de risque en lui-même en lien avec les aspects culturels. Par la suite, nous analyserons les risques et bénéfices dans l'organisation interne, puis sur le plan des relations externes.

9. Dans cette perspective, les travaux de Bébéar et Sabeg font l'apologie de la responsabilité de l'entreprise à favoriser l'inclusion sociale : C. BÉBÉAR, *Des entreprises aux couleurs de la France – Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, 2004 ; Y. SABEG et L. MÉHAIGNERIE, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne, 2004.

10. On peut lire dans cette perspective l'ouvrage important de Taylor COX Jr, *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, Jossey-Bass, 2001, 168 p.

1. LE RISQUE ET SES DIMENSIONS CULTURELLES

Avant même d'aborder des aspects concrets du multiculturalisme en entreprise, il nous apparaît nécessaire de nous arrêter d'abord sur un concept au cœur de cette étude, soit le binôme risque et bénéfice. En cette matière, ce sont les travaux de l'économiste Markowitz qui fixèrent les principes encore aujourd'hui très largement reconnus et que certains désignent comme le « *Markovitz bullet* »¹¹. C'est l'idée selon laquelle en matière financière, l'investisseur aurait une aversion pour le risque. Sa tolérance au risque¹² est pondérée par les bénéfices attendus¹³. Devant deux scénarios offrant les mêmes bénéfices attendus, l'investisseur choisira celui qui représente le moins de risque. Il pourra être enclin à prendre un risque plus élevé seulement dans l'expectative de bénéfice accru.

Bien qu'il soit difficile de contester la rationalité et la prégnance de ce principe, les travaux récents de Weber et Hsee ont montré que cette tolérance au risque connaissait des variations importantes selon l'ancrage culturel. En d'autres mots, les concepts mêmes que l'on utilise ne sont pas neutres culturellement. Relevant la pauvreté des recherches sur la comparaison transculturelle de la tolérance au risque¹⁴, ces auteurs contribuent à au moins cinq articles sur le sujet¹⁵. Les conclusions auxquelles ils arrivent démontrent l'impact important que peuvent avoir les éléments culturels et des aptitudes psychosociales dans l'évaluation des risques. De telles données sont importantes pour la présente analyse parce qu'elles indiquent que l'évaluation des défis et opportunités du multiculturalisme ne se limite pas à l'analyse d'un problème multiculturel objectif et extérieur, mais qu'elle est aussi concernée par la posture culturelle de

11. Voir Elke U. WEBER et Christopher K. HSEE, « Cultural and Individual Judgment and Decision Making », (2000) 49(1) *Applied Psychology: An International Review* 32, 39.

12. Traduction de l'expression anglaise : *Willingness to pay*.

13. Traduction de l'expression anglaise : *Expected return*.

14. Voir E.U. WEBER et C.K. HSEE, précité, note 11, 33 et 34.

15. Weber a produit plus de neuf articles sur le sujet. Outre celui déjà cité, nous en recensons quelques-uns réalisés avec Hsee : Elke U. WEBER et Christopher K. HSEE, « Cross-cultural Differences in Risk Perception », (1998) 44(9) *Management Science* 1205 ; Elke U. WEBER et Christopher K. HSEE, « Models and Mosaics: Investigating Cross-cultural Differences in Risk Perception and Risk Preference », (1999) 6(4) *Psychonomic Bulletin and Review* 61 ; Elke U. WEBER, Christopher K. HSEE et J. SOKOLOWSKA, « What Folklore Tells us About Risk and Risk Taking: A Cross-cultural Comparison of American, German and Chinese Proverbs », (1998) 75 *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 170.

celui ou celle qui évalue. En d'autres mots, on ne peut pas présenter le concept d'évaluation du risque ou de la tolérance au risque sans prendre en compte également le fait que la personne chargée d'évaluer les risques est elle-même déterminée culturellement¹⁶. Strutton et Carter diront en ce sens que « culturally mediated personal, procedural and decision making biases exist as part of humanity's cognitive deep structure »¹⁷. Les auteurs recensent ainsi divers biais culturels des décideurs dont certains sont en lien direct avec l'évaluation des risques et bénéfices financiers : un biais concernant l'action par un optimisme excessif ; une perception sélective faisant que l'on confirme ce que l'on croit ; croire que les modèles passés vont nécessairement reproduire les mêmes conditions dans le futur ; exprimer un biais à l'égard de la stabilité avec l'argument « si ce n'est pas brisé, on ne le change pas » ; craindre davantage les pertes que désirer les gains ; ignorer un conflit persistant¹⁸.

Les travaux de Weber et Hsee sont partis du constat que devant des scénarios d'investissement identiques, des étudiants chinois et des étudiants américains affichaient une variation significative dans la tolérance au risque. Les Chinois se révélaient capables d'une plus grande tolérance. Pour expliquer les raisons de cette variation, les auteurs ont produit des questionnaires plus évolués et ont élargi le groupe étudié en incluant des Polonais et des Allemands. Ils ont aussi étudié de manière comparée des proverbes sur les investissements dans la culture asiatique et dans la culture américaine. Enfin, ils ont exploré les déterminations culturelles des processus de prise de décision.

Pour expliquer l'écart entre les Chinois et les Américains, Weber et Hsee partent des travaux de Hofstede distinguant les sociétés collectivistes des sociétés individualistes¹⁹. Ils formulent ce qu'ils distinguent comme l'« hypothèse du coussin » selon laquelle les sociétés asiatiques, plus collectivistes, seraient enclines à prendre des risques plus grands parce que les pertes éventuelles jouissent d'un

16. La tolérance au risque est une des catégories culturelles centrales dans les organisations selon les travaux de G. Hofstede. Voir Geert HOFSTEDE, *Culture's Consequences, International Differences in Work-related Values*, Sage, 1984.

17. D. STRUTTON et W. CARTER, « Reducing Biases in Cross-cultural Top Management Team Decision Making Processes », (2013) 4(3) *International Journal of Business Administration* 1.

18. *Ibid.*, 4.

19. Voir E.U. WEBER et C.K. HSEE, « Cross-cultural Differences in Risk Perception », (1998) 44(9) *Management Science* 1205.

support collectif plus fort. Alors que dans les sociétés occidentales, plus individualistes, c'est l'individu qui assumerait la quasi-totalité des risques, d'où son aversion plus forte aux grands risques.

Les études quantitatives et qualitatives des deux chercheurs corroborent cette hypothèse et apportent des nuances importantes. En effet, il ressort de ces analyses que, au-delà d'une évaluation purement socioéconomique des risques, cette dernière est déterminée par deux dimensions : la « perception du risque » et l'« attitude face au risque perçu »²⁰. La perception du risque est en quelque sorte ce qui se rapporte à son aspect rationnel et factuel. C'est à ce niveau que Weber et Hsee démontrent le plus fort impact de la dimension culturelle : face à des scénarios semblables, la culture chinoise va être capable de prendre des risques plus grands. Sur un continuum où l'on place le collectivisme à un pôle et l'individualisme à l'autre, la tolérance au risque augmenterait dans la direction du premier pôle. Cette affirmation est confirmée aussi dans les proverbes populaires chinois qui sont plus ouverts au risque (*risk taking*)²¹. De l'autre côté, l'attitude face au risque perçu ne connaîtrait pas la même détermination culturelle. Lorsqu'on isole l'individu dans chacun des groupes culturels pour mesurer cette attitude, on observe des proportions similaires d'un groupe à l'autre se divisant en trois catégories : il y avait 18 % de personnes neutres face au risque, c'est-à-dire pouvant accepter un bénéfice nul ; 73 % de personnes qui ont une aversion pour le risque, recherchant le risque minimal pour un bénéfice maximal ; enfin 11 % des personnes sont qualifiées comme recherchant (*seeking*) le risque, acceptant donc un risque accru pour un profit maximal²².

Ces analyses de Weber et Hsee formulent quelques conclusions très importantes pour la présente étude. D'une part, il en ressort que la tolérance au risque, avant d'être le résultat d'une analyse socioéconomique du type de Markowitz, s'inscrit d'abord dans une dynamique culturelle de longue durée qui a pour finalité de garantir la permanence d'une vision de la vie. Renvoyant aux travaux de

20. *Ibid.*, 1206.

21. Voir E.U. WEBER et C.K. HSEE, précité, note 11, 44.

22. Voir E.U. WEBER et C.K. HSEE, « Cross-cultural Differences in Risk Perception », (1998) 44(9) *Management Science* 1205, 1214. Dans leurs recherches, Weber et Hsee comparent les entrepreneurs et les managers, et concluent que le premier groupe n'a pas tant une plus grande tolérance au risque, mais a une attitude plus optimiste dans la prise de risques, ce qui le place dans la troisième catégorie (voir p. 1207).

Douglas et Wildavsky, nos auteurs disent : « Each culture selects some risks for attention and chooses to ignore others. Cultural differences in risk perceptions are explained in terms of their contribution to maintaining a particular way of life. »²³ En second lieu, il en résulte que sur le plan de l'évaluation du risque, la dimension culturelle jouerait un rôle plus profond que l'expertise :

Cultural differences in risk perceptions were greater than differences due to occupation, suggesting that cultural upbringing and environment seem to play a larger role in shaping the perception of financial risks than professional training or expertise.²⁴

Dans une autre perspective, les distinctions que l'analyse apporte entre la « perception du risque », plus influencée culturellement, et l'« attitude face au risque perçu », renvoyant au déterminisme psychosocial des individus, permettent un raffinement de l'évaluation du risque. Les décideurs qui veulent prendre une décision rationnelle doivent se demander ce qui est en jeu : de pures règles socioéconomiques, un déterminisme culturel ou l'attitude de l'individu face au risque²⁵.

2. LE MULTICULTURALISME, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS INTERNES

Les années d'or de la révolution industrielle, après les deux grands conflits mondiaux, ont procuré à une forme de capitalisme et à la culture d'entreprise qui lui est apparentée un statut quasi mythique. L'homogénéité et la stabilité de cette période ont limité l'évaluation des risques et des bénéfices à un exercice de mesure de la capacité de production et de distribution, de l'accès au financement et aux divers supports gouvernementaux. L'attention aux dynamiques internes de l'entreprise était souvent faible : le contrat

23. E.U. WEBER et C.K. HSEE, précité, note 11, 38.

24. *Ibid.*, 40.

25. Dans le cas de l'attitude face au risque et les trois catégories identifiées, il est intéressant de la rapprocher des travaux de Gordon Allport sur la nature du préjugé culturel. Dans son cas, Allport identifie deux catégories de personnes, le plus grand groupe étant les personnes « biaisées » qui préfèrent évoluer dans un environnement homogène, et le second groupe, les personnes tolérantes qui auraient une plus grande ouverture à la diversité. Voir Gordon W. ALLPORT, *The Nature of Prejudice*, Doubleday Anchor Books, 1958, 496 p.

de travail dûment approuvé faisait foi de consensus à l'égard de ladite culture d'entreprise.

Or, comme le suggère Philippe D'Iribarne, il y avait quelque chose d'illusoire dans cette lecture. Ce consensus autour du contrat de travail procédait du contrat social issu des Lumières et était porté par la même aspiration d'égalité et d'émancipation :

Les théories du contrat social érigent en modèle les rapports entre propriétaires, dont chacun est maître de ses affaires et peut se lier à sa guise avec ses pairs par des contrats entre égaux. Elles incitent à transformer les rapports de travail pour les rendre conformes à cet idéal. Depuis deux siècles, pareille exigence perdure, mais sans être satisfaite. Pendant que, dans l'ordre politique, l'instauration du suffrage universel a donné corps à l'idéal d'une société de citoyens égaux en pouvoir et en dignité, aucune institution équivalente n'a été trouvée en matière économique. Les inégalités de pouvoir au sein des organisations productives sont restées vivaces, tout comme les différences de dignité entre les métiers plus ou moins nobles. L'avènement de la démocratie en entreprise reste à l'état de vœu pieux.²⁶

Le monde du travail, le monde de l'entreprise n'est pas à proprement parler un lieu de démocratie ; les décisions relèvent principalement de ceux qui sont en position d'autorité et les relations ne sont pas égalitaires. Mais cela ne signifie pas que les principes des Lumières ne font pas leur chemin dans les entreprises : la constitution des corps de métier et des groupes professionnels, le développement de législations renforçant le pouvoir des travailleurs et les revendications culturelles sont autant de moyens de contribuer à la dignité et à l'égalité²⁷.

C'est précisément à ce carrefour interprétatif que le multiculturalisme s'inscrit dans l'entreprise et formule ses revendications. Comme le signale Glastra :

In the global economy, people use characteristics such as skin colour, ethnicity, gender, sexual orientations, and religion do

26. Philippe D'IRIBARNE, *Vous serez tous maîtres. La grande illusion des temps modernes*, Paris, Seuil, 1996, p. 129.

27. *Ibid.*, p. 141.

define – and often defend – their identities and their group affiliations. The blurring of traditional boundaries between social units such as nations and social classes in the process of globalization has given salience to questions of identity, and, paradoxically, to the reinvention of boundaries between the self and others, and between us and them.²⁸

Les personnes ne quittent plus leur identité culturelle au profit d'une culture d'entreprise. Les problématiques et aspirations multiculturelles qui traversent la société sont reproduites dans les entreprises.

Dans la perspective de l'identification des défis et opportunités, on peut recenser dans la littérature trois aspects complémentaires : l'aspect juridique notamment en lien avec la non-discrimination, le défi des communications et l'impasse possible des « modèles managériaux culturels ».

2.1 Dimension normative

Le premier risque évident en lien avec la question du multiculturalisme est celui d'un contentieux qui se retrouverait devant les tribunaux. Depuis l'après-guerre, on observe à l'échelle internationale des grandes chartes contenant des dispositions antidiscriminatoires explicites s'appliquant aux cultures : une personne ne peut être discriminée en raison de sa race, de sa religion, de son origine et de sa nationalité²⁹. Aux côtés de cette législation internationale, on trouve dans la plupart des pays industrialisés des lois nationales reproduisant les mêmes dispositions antidiscriminatoires³⁰.

Ce cadre législatif s'applique évidemment aux entreprises de manière similaire à l'ensemble de la société³¹. En matière de droits fondamentaux, les tribunaux ont tendance à protéger les droits des individus devant ceux des collectivités. Ce qui signifie qu'un contentieux en ces matières est toujours à haut risque pour les entreprises.

28. F. GLASTRA *et al.*, précité, note 3, 698 et 699.

29. Voir Michàlle MOR BARAK, *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, 2005, p. 18-25.

30. *Ibid.*, p. 25-34.

31. L'ouvrage récent d'Andrew Hambler est très instructif à ce chapitre : Andrew HAMBLER, *Religious Expression in the Work Place and the Contested Role of Law*, Routledge, 2015, 257 p.

On peut ajouter le fait que pour ces dernières, on recourra parfois à la notion d'accommodement raisonnable. Ce qui signifie que l'entreprise, pour se soustraire à une revendication culturelle fondée, devra démontrer que cette dernière est déraisonnable parce que lui imposant un trop lourd fardeau financier ou organisationnel.

Toutefois, une législation crée toujours une obligation qu'on pourrait qualifier de passive³². C'est-à-dire que tant et aussi longtemps qu'aucune plainte n'est portée devant les tribunaux, la loi ne s'applique pas d'elle-même, on présume alors la conformité à celle-ci. C'est pourquoi, aux côtés de la législation internationale et nationale, on trouve aussi des politiques antidiscriminatoires qui donnent lieu à des actions positives contre les discriminations. Le Canada, les États-Unis ont de telles politiques³³.

Ces lois et ces politiques créent donc une double contrainte pour les entreprises. Mais qu'en est-il effectivement des discriminations en leur sein ? Théoriquement, les entreprises ne diffèrent pas de ce qui est observable dans l'ensemble de la société, elles ne sont pas plus ou moins discriminatoires. On peut distinguer, d'une part, des discriminations objectives, à savoir des pratiques et des politiques institutionnalisées qui, au regard des lois et politiques nationales, se révèlent discriminatoires. D'autre part, on peut relever des discriminations indirectes lorsque l'application d'une politique ou d'une décision a un effet collatéral discriminatoire.

La manière dont les entreprises vont répondre à cette problématique témoigne de la mesure de leur engagement envers le multiculturalisme.

La première attitude est la connaissance de la législation de manière à éviter que l'entreprise se retrouve devant un contentieux. Ce premier niveau, plus passif, portera son attention sur la suppression des discriminations objectives. Il n'est pas cependant le garant de pratiques inclusives.

Une deuxième attitude, plus proactive, consiste à élaborer une politique corporative antidiscriminatoire et à appuyer des actions concrètes en ce sens. Les études démontrent que de telles politiques

32. *Ibid.*, p. 53.

33. *Ibid.*, p. 60 et 61.

sont profitables pour le recrutement de talents, pour créer un milieu de travail inclusif et pour l'image de l'entreprise dans un monde globalisé. Néanmoins, il faut bien être conscient que ce positionnement normatif et politique permettra de contrer des inégalités de positionnement dans l'entreprise, mais pas des inégalités de nature, c'est-à-dire s'inscrivant dans le comportement des individus³⁴. Il est bien connu qu'il ne suffit pas d'identifier des discriminations objectives pour qu'elles disparaissent, car l'attitude discriminatoire est souvent ancrée inconsciemment dans la psyché des individus.

Un troisième niveau encore plus compréhensif consiste à concevoir le combat de la discrimination comme faisant partie de la responsabilité sociale de l'entreprise dans sa contribution à la justice sociale et à l'inclusion. Il y a ici le passage d'une dynamique légale et politique à une dimension éthique³⁵. Le cas échéant, on devrait pouvoir identifier des tâches managériales concrètes à cet effet.

Enfin, un quatrième niveau est économique. Comme le fait valoir Mor Barak, le combat de la discrimination n'a pas besoin d'être imposé par la loi, il est dans le meilleur intérêt des entreprises³⁶. En effet, de nombreuses études démontrent les effets négatifs de la discrimination : la perte de motivation au travail, l'affaiblissement de la production, perte du sentiment d'appartenance, augmentation des tensions au travail. À l'inverse, la création d'un milieu de travail inclusif permet une meilleure attraction et rétention des talents, supporte une plus grande motivation et un meilleur engagement dans l'entreprise.

2.2 Identité et communication

Le second aspect du multiculturalisme qui constitue des défis et opportunités est celui des dynamiques identitaires et des communications. Certaines données corroborent le fait que l'environnement le plus productif et dans lequel les communications sont les plus efficaces est le milieu homogène au plan culturel. Alesina évalue un bénéfice de productivité de 2 % pour un tel environnement³⁷.

34. Voir Maria Giuseppina BRUNA, « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », (2011) 3(43) *Management et avenir* 203, 210.

35. *Ibid.*, 205.

36. Voir M. MOR BARAK, précité, note 29, p. 58.

37. Voir Alberto ALESINA et Eliana LA FERRARA, « Ethnic Diversity and Economic Performance », (2005) 43(3) *Journal of Economic Literature* 762, 9.

À l'inverse, l'environnement avec une pluralité de cultures serait plus susceptible d'avoir des conflits, des problèmes de communications et serait plus lent dans les prises de décision³⁸.

Néanmoins, nonobstant la justesse de ces données qui n'ont rien de surprenant, le multiculturalisme interne et externe des entreprises est un fait qui appelle des solutions. On peut ainsi trouver des études qui fournissent des données probantes et positives à l'égard du multiculturalisme.

Dans un environnement multiculturel, les dynamiques identitaires jouent un rôle social essentiel dans le rapport des individus avec ce monde. Face à la diversité, l'individu ressent le besoin d'affirmer sa spécificité et ainsi sa dignité. Par conséquent, il aura tendance à privilégier son groupe identitaire et à transiger avec lui, et ce, particulièrement dans les situations complexes³⁹. Si le cadre normatif et politique n'est pas en mesure d'assurer la dignité des identités, le groupe suppléera en développant un support interne. Le groupe majoritaire aura tendance à interpréter le pluralisme culturel non seulement comme une menace à son emploi, mais surtout comme une menace à sa valeur⁴⁰. Ces autres groupes culturels minoritaires, de leur côté, vont comparer leur rémunération et vont interpréter les écarts comme une atteinte à leur valeur⁴¹. Dans ces conditions, on comprend que les entreprises et les groupes majoritaires d'employés peuvent avoir une option préférentielle pour l'homogénéité. Özbilgin et Tatli relèvent d'ailleurs que malgré le pluralisme culturel dominant, les équipes de direction sont assez souvent homogènes⁴².

Quelques travaux identifient les conditions externes et internes permettant d'interpréter ces dynamiques identitaires. Sur le plan externe, ces dynamiques ne sont pas propres à l'entreprise, mais participent de l'ensemble du contexte social. En effet, la pluralité

38. Voir Helena KARJALAINEN, « Can Multicultural Human Resources Management Problems Be Solved by an Organisational Culture », (2010) 14(4) *Management International* 99, 139.

39. Voir A. ALESINA et E. LA FERRARA, précité, note 37, 2. Dans ce sens, Alesina dira aussi que l'altruisme voyage moins bien d'une culture à l'autre. On préférerait soutenir les personnes de sa propre culture (p. 15).

40. Voir I. GIANMARCO, P. OTTAVIANO et G. PERI, « The Economic Value of Cultural Diversity: Evidence from U.S. Cities », (2006) 6(1) *Journal of Economic Geography* 9, 10.

41. Voir A. ALESINA et E. LA FERRARA, précité, note 37, 13.

42. Voir Mustafa F. ÖZBILGIN et Ahu TATLI, *Global Diversity Management*, Palgrave MacMillan, 2008, p. 10.

culturelle serait plus coûteuse dans les pays très fragmentés sur le plan ethnique⁴³. À l’opposé, les États qui disposent de bonnes institutions au service de la diversité culturelle en compenseraient les effets négatifs⁴⁴.

Sur le plan des conditions internes des entreprises, l’étude de Bouncken et Winkler fournit un excellent cadre d’évaluation. Les auteurs analysent les conflits culturels survenant à l’intérieur d’équipes transnationales d’innovation. Les résultats illustrent que les conflits fluctuent en fonction de quatre catégories d’équipe. Il y a l’équipe avec une culture dominante où divers groupes culturels doivent s’adapter à la culture du groupe majoritaire ou en position d’autorité. L’équipe biculturelle où il y a donc deux sous-groupes. L’équipe multiculturelle où les groupes la composant sont en situation plus égalitaire. Enfin, l’équipe monoculturelle composée d’un seul groupe homogène.

L’étude démontre que les équipes où surviennent le plus grand nombre de conflits culturels sont, en ordre croissant, l’équipe avec une culture dominante et l’équipe biculturelle, et ce, encore plus dans une structure d’entreprise hiérarchique⁴⁵. Les équipes où surviennent le moins de conflits culturels sont, en ordre décroissant, l’équipe multiculturelle et l’équipe monoculturelle.

L’étude de Bouncken et Winkler va également distinguer trois types de conflits : les conflits latents, les conflits manifestes et les conflits postérieurs à la production. Il ressort des données le tableau suivant⁴⁶ :

	Conflit latent	Conflit manifeste	Conflit postérieur
Équipe biculturelle	++	+++	---
Équipe avec culture dominante	++	+	+ -
Équipe multiculturelle	++		++
Équipe monoculturelle	+		+

43. Voir A. ALESINA et E. LA FERRARA, précité, note 37, 7 et 8.

44. *Ibid.*, 10.

45. Voir Ricarda B. BOUNCKEN et Viviane A. WINKLER, « National and Cultural Diversity in Transnational Innovation Teams », (2010) 22(2) *Technology Analysis and Strategic Management* 133, 144 et 145.

46. *Ibid.*, 145.

On peut donc en conclure que l'environnement multiculturel, similairement à l'environnement monoculturel, en est un qui représente le moins de risques de conflits manifestes. Les conflits postérieurs dans le présent cas seraient liés à la divergence dans la manière de voir la commercialisation du produit.

Parallèlement aux dynamiques identitaires, les communications constituent un défi au sein des entreprises multiculturelles. Comme nous le disions précédemment, les processus de décision seraient touchés par ce défi communicationnel. La diversité peut renforcer les communications à l'intérieur d'un même groupe et créer des polarisations par rapport aux autres groupes⁴⁷.

Au plan financier, cette dimension suscite la question de la balance entre les bénéfices de production qui accompagneraient la diversité et les coûts éventuels des difficultés de communication des personnes de différents langages et cultures⁴⁸.

Ici encore, la tentation de l'homogénéité peut masquer une véritable évaluation des opportunités. Quelles opportunités une entreprise a-t-elle à s'engager dans des relations interculturelles ? Tout d'abord, il importe de rappeler que les problèmes de communication, qui croissent il est vrai avec la diversité culturelle, ne sont pas spécifiques à la globalisation, mais sont inhérents à la condition humaine. Déjà Barnard en 1957 en faisait un des principaux défis des organisations⁴⁹. De plus, les auteurs observent que la communication interculturelle donne lieu à plus de discontinuités relationnelles et d'asymétrie de connaissances. Et là où il y a rupture de communication, la tendance forte consiste à remplir ce vide par des préjugés⁵⁰. Néanmoins, on aurait tort de croire que ces ancrages culturels sont statiques. Au contraire,

47. Voir Stephen Michael CROUCHER, « Self-construals, Conflict Styles, and Religious Identification in India », (2013) 24(4) *International Journal of Conflict Management* 421, 421 et 422.

48. Voir A. ALESINA et E. LA FERRARA, précité, note 37, 9.

49. Voir Chester I. BARNARD, *The Functions of the Executive*, 6^e éd., Cambridge, Harvard University Press, 1964.

50. Den Otter cite ici Günther et Luckmann : « When members of different societies and cultures communicate with one another, they usually, at least at first, proceed on the assumption of shared knowledge – an instance of the general principle of the reciprocity of perspectives. [...] For misunderstandings and misapprehensions and failures of communication, most if not all cultures offer stereotypical blame rather than structural explanations. » Voir B.C. den OTTER, précité, note 6, p. 52 et 53.

[a]s historical and cultural product, communicative genres are, however, open to change and cultural variation. If we take communicative genre as socially constructed solutions which organize, routinize, and standardize dealing with particular communicative problems, it seems quite obvious that different cultures may construct different solutions for specific communicative problems.⁵¹

En fait, là où la communication interculturelle a un avantage par rapport aux communications dans la même culture est dans l'acte de volonté relationnelle qu'elle nécessite, ce qui est implicite ou absent de certaines communications dans la même culture où on tient pour acquise la compréhension de l'autre. On peut présumer que cet engagement relationnel vient effacer une bonne partie du déficit de la relation interculturelle.

Si la valeur ajoutée de la relation interculturelle est nulle sur le plan de la communication, en revanche, son absence peut être la source de grandes incertitudes. Dans une étude de cas sur la privatisation de la compagnie d'électricité malienne, Den Otter attribue l'échec de l'opération non pas au processus de privatisation en lui-même, mais précisément à l'incapacité d'assurer des communications interculturelles⁵². On proposait à la culture malienne collectiviste un projet d'affaires individualiste. Le nouveau modèle managérial n'ayant pas de racines dans la culture malienne n'a pas pu réussir son action. Ce cas illustre bien à quel point la prise en compte des cultures doit faire partie intégrante de l'évaluation des risques des décisions impliquant de tels clivages culturels.

2.3 Modèles managériaux culturels

Le problème de communication que nous venons d'exposer laisse entrevoir une autre dimension beaucoup plus profonde de l'impact culturel, celle des matrices de sens et de valeurs. Dans diverses nations, derrière les choix managériaux, il y a des matrices culturelles qui déterminent les personnes le plus souvent de manière inconsciente et qui évoluent extrêmement lentement jouissant d'une très grande force d'inertie. Comme l'illustre bien Hofstede dans ses travaux, les usages culturels ne se développent pas de façon

51. GÜNTHER et LUCKMANN, cités par B.C. den OTTER, précité, note 6, p. 52.

52. *Ibid.*, p. 54 et 55.

aléatoire, mais reproduisent des univers de sens, des programmations mentales⁵³.

Ignorer ces univers de sens conduit inéluctablement à des conflits. Mais chercher à les comprendre place les entreprises à la source de la diversité culturelle et peut être garant de succès. Hofstede développe une approche où il identifie cinq facteurs de différenciation culturelle dans les organisations : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme, la question du genre masculin ou féminin, l'orientation à court terme et à moyen terme. La connaissance et la compréhension de ces différences sont le préalable nécessaire à toutes relations interculturelles.

Toutefois, dans une perspective d'évaluation, l'approche développée par D'Iribarne nous semble offrir un meilleur outil de mesure. En effet, ce dernier ne fait pas seulement identifier des facteurs de différenciation culturelle, mais démontre l'existence de modèles managériaux culturels. Autrement dit, la culture organisationnelle est elle-même une production culturelle d'un système de sens.

La démarche méthodologique de l'auteur a consisté à observer dans des entreprises concrètes les structures d'autorité et de décision, puis comment ces décisions sont négociées et transmises dans l'organisation. C'est ainsi qu'il identifie des matrices de sens. Il associe à la culture française la logique de l'honneur, à la culture néerlandaise la logique du consensus et à la culture américaine la logique contractuelle⁵⁴.

Dans une étude de cas sur l'entreprise Peugeot aux Pays-Bas, Poorthuis démontre l'efficacité des catégories de D'Iribarne. Les conflits observés se révèlent comme étant tributaires d'une confrontation entre la logique de l'honneur qui mène l'équipe de direction française et la logique du consensus qui détermine les employés néerlandais :

Dans la logique des Néerlandais, les sanctions et les récompenses sont absentes, par contre, une écoute, une négociation et une discussion permanente sont considérées comme très importantes : expliquer est considéré comme la manière efficace

53. Voir F. GLASTRA *et al.*, précité, note 3, 704.

54. Voir B.C. den OTTER, précité, note 6, p. 19.

d'agir. Ils veulent voir une circulation constante d'information, ils veulent se sentir concernés, veulent être tenus au courant. Les employés demandent plus de réunions, plus de concertation et cela veut dire pas seulement parmi les membres de la Direction, mais également avec les employés.⁵⁵

Du côté des Français :

[I]ls n'aiment pas d'être contrôlés, chacun a sa tâche, chacun détient une sorte de charge qui implique des responsabilités précises et les frontières sont strictes. Si les droits et les devoirs qui y sont liés ne sont pas respectés ou reconnus, on devient violent. Le contrôle est mal supporté, car il suppose que quelqu'un ne remplit pas son devoir. C'est possible que la Direction de Peugeot Nederland soit d'avis que sa tâche est la prise de décision, c'est cela qu'elle fait bien, elle n'a alors pas besoin d'employés qui « s'en mêlent ». ⁵⁶

Cela étant dit, l'approche de D'Iribarne permet, selon nous, de mieux évaluer et comprendre les risques en jeu avec le multiculturalisme. Les problèmes étant identifiés à la source, on peut anticiper des solutions plus durables. Évidemment, la construction d'une culture partagée peut sembler un défi de taille, mais comme le signale Mor Barak, s'il est impossible de construire une telle culture, on pourra se tourner vers des normes internationales interculturelles⁵⁷.

3. LE MULTICULTURALISME, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS EXTERNES

L'étude des défis et opportunités internes découlant du multiculturalisme a surtout permis de comprendre l'inéluctabilité de la problématique multiculturelle sans pouvoir démontrer une valeur ajoutée significative résultant de sa prise en compte. C'est au plan externe que l'on peut identifier davantage une prime à la diversité. La littérature nous permet d'isoler deux aspects complémentaires : la créativité et l'innovation du multiculturalisme, puis le réseautage d'affaires et l'accès au financement qu'il sous-tend.

55. Lidwien PORTHUIS, *La médiation comme atout de résolution des conflits interculturels. Étude de cas réalisée au sein de Peugeot Nederland*, mémoire de maîtrise, Utrecht University, 2007, p. 28.

56. *Ibid.*, p. 29.

57. Voir M. MOR BARAK, précité, note 29, p. 35.

3.1 Créativité et innovation du multiculturalisme

Les études quantitatives de Nathan et Lee, pour la région de Londres au Royaume-Uni⁵⁸ et de Hunt⁵⁹ pour les États-Unis, corroborent le fait que les entreprises composées d'immigrants seraient plus entrepreneuriales, créatives et innovantes que les entreprises formées de nationaux. Comme l'indiquent Nathan et Lee : « A growing body of urban-level evidence suggests that cultural diversity may also help cities economic growth – for example through production complementarities, an improved diffusion of knowledge, better access to international markets, or higher rate of entrepreneurship. »⁶⁰

L'entrepreneuriat des immigrants s'expliquerait premièrement en partie par leur scolarité plus élevée. Tant en Grande-Bretagne et aux États-Unis qu'au Canada, le pourcentage proportionnel d'immigrants ayant un diplôme universitaire est plus élevé que pour les natifs. Au Canada, les immigrants, qui représentent un peu moins de 25 % de la population, détiennent 34,3 % des grades universitaires et 50,9 % des grades dans le secteur des sciences des technologies, du génie et des sciences informatiques⁶¹. Nathan et Lee recensent plusieurs études sur l'entrepreneuriat des immigrants sur au moins deux décennies et il en ressort un comportement entrepreneurial proactif plus fort chez ce groupe de la population. On attribue cet engouement pour l'entrepreneuriat à l'expérience même de migration qui révèle des personnes capables de prendre des risques. Enfin, certaines études avancent aussi l'argument qu'étant parfois exclus d'opportunités économiques dans ce nouveau pays d'accueil, les immigrants ont tendance à développer leurs propres entreprises⁶².

58. Les auteurs réalisent une analyse économétrique basée sur les données de la London Annual Business Survey (LABS) qui répertorient de l'information provenant de quelque 7 615 entreprises privées. On y trouve des données sur la nationalité ou l'origine des propriétaires et partenaires, sur les caractéristiques de la force ouvrière, etc. Voir Max NATHAN et Neil LEE, « Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London », (2013) 89(4) *Economic Geography* 367.

59. Hunt analyse les demandes de brevets américains sur plus de cinq décennies. Voir Jennifer HUNT et Marjolaine GAUTHIER-LOISELLE, « How Much Does Immigration Boost Innovation? », (2010) 2 *American Economic Journal: Macroeconomics* 31.

60. M. NATHAN et N. LEE, précité, note 58, 368.

61. STATISTIQUE CANADA, *Scolarité au Canada : Niveau de scolarité, domaine d'études et lieu d'étude*, enquête nationale auprès des ménages, 2011, p. 16.

62. M. NATHAN et N. LEE, précité, note 58, 371 et 372.

Sur le plan de la créativité, les entreprises multiculturelles, non seulement dans leur force ouvrière, mais aussi au sein de l'équipe de direction, se révèlent avoir un avantage sur les autres firmes. On relève le fait que la pluralité des points de vue constitue une plus grande force de résolution des problèmes. Même si cette corrélation ne fait pas l'unanimité, elle semble suffisamment bien établie pour s'imposer comme une avenue de croissance. Bruna dira en ce sens que :

[...] cet argumentaire de nature économique considère qu'au sein d'une équipe la diversité sociologique des individus (et donc de leurs trajectoires et de leurs réseaux) constitue un gage d'enrichissement cognitif de par la pluralité des expériences, des perceptions et des convictions dont ils sont porteurs. En découle l'affirmation d'une articulation positive entre la différenciation des itinéraires et la performance cognitive (appréciée à l'aune de la créativité, de la capacité d'anticipation, de la qualité et de la rapidité de la résolution des problèmes) de leurs collectifs de travail.⁶³

L'étude conduite par Hunt sur les brevets aux États-Unis, les considérant comme un indicateur de croissance de production et ultimement de croissance économique, confirme cette corrélation entre immigrants et créativité. En effet, relativement aux demandes et aux obtentions de brevets, les immigrants jouissent d'une représentation beaucoup plus élevée que la moyenne des natifs, mais ils seraient aussi plus nombreux dans le secteur des sciences des technologies et du génie, là où leurs compétences langagières ne constitueraient pas un handicap à leur performance⁶⁴.

Au chapitre de l'innovation, les résultats de l'étude de Nathan et Lee confirment une corrélation avec la diversité culturelle : « Our results suggest small but robust positive connections between managerial diversity on the development of major new products and between migrant-run firms and process innovation. »⁶⁵ En effet, les entreprises dirigées par des équipes mixtes ou des migrants seraient

63. Voir M.G. BRUNA, précité, note 34, 220.

64. Voir J. HUNT et M. GAUTHIER-LOISELLE, précité, note 59, 32 et 33. Par exemple, pour l'année 2004, Hunt relève le fait que 12 % des demandes de brevet acceptées ont été faites par des personnes demeurant aux États-Unis qui ont un nom chinois ou indien.

65. Voir M. NATHAN et N. LEE, précité, note 58, 369.

1,24 fois plus disposées à introduire des produits d'innovation que pour les entreprises développées par des natifs⁶⁶. Néanmoins, cette corrélation ne se vérifierait pas dans les entreprises de haut savoir, lesquelles seraient moins enclines à l'innovation⁶⁷.

3.2 Réseautage d'affaires et accès au financement

Pratiquement toutes les études confirment que la grande opportunité, le grand avantage concurrentiel de l'entreprise multiculturelle se vérifie au niveau du réseautage d'affaires. Pour comprendre l'étendue et les nuances de cette corrélation, il convient d'abord de préciser la nature de ce réseautage transformé par la globalisation.

Le réseautage d'affaires qui caractérise la globalisation se distingue fortement du réseautage international du 20^e siècle. On parle désormais de transnationalisme prenant la forme de réseaux domestiques et régionaux qui accompagnent les immigrants, lesquels demeurent souvent en contact quotidien avec leur lieu d'origine. Zhou et Tseng l'ont défini ainsi :

Transnationalism also highlights an alternative form of globalization in which migrants act as active agents to initiate and structure global interactions. Central to the concept of transnationalism is the reconfiguration of geographical space and territorial boundaries to accommodate intricate and flexible interactions engaged by migrants at global, regional and local levels.⁶⁸

Ainsi, les immigrants ne se perçoivent plus dans une logique d'assimilation à la culture d'accueil, mais se voient comme des « transmigrants » qui vivent à cheval sur des frontières nationales : « In contrast with the term immigrant, which implies unidirectional movement, transmigrants are a new type of immigrants, one who develops and maintains multiple relations – familial, economic, social, organizational, religious and political – that span international borders. »⁶⁹

66. *Ibid.*, 379.

67. *Ibid.*, 385.

68. Yu ZHOU et Yen-Fen TSENG, « Regrounding the Ungrounded Empires: Localization as the Geographical Catalyst for Transnationalism », (2001) 1(2) *Global Networks* 131, 131 et 132.

69. *Ibid.*, 132.

Les opportunités du transnationalisme issu du multiculturalisme sont ainsi variées. D'une part, différentes études confirment une corrélation positive entre une équipe de direction multiculturelle et l'accès à un marché international plus grand⁷⁰. Le transnationalisme ouvre l'accès à un réseau diasporique existant et, donc, à son marché. Le fait que le transnationalisme implique fortement les réseaux domestiques et régionaux garantit une plus grande proximité du milieu des affaires et des partenaires. Il y a aussi une opportunité communicationnelle. Comme Nathan et Lee le soulignent, « [c]o-ethnic network may reduce information and communication costs because knowledge is exchanged through groups with greater mutual understanding and trust »⁷¹. Enfin, il y a une opportunité en termes d'accès à de nouvelles sources de financement, notamment de la part des fournisseurs qui, à travers l'entreprise multiculturelle, vont rencontrer des vis-à-vis de leur culture facilitant l'établissement d'une relation de confiance⁷².

CONCLUSION

Avec cette recherche de synthèse sur les défis et opportunités du multiculturalisme pour les entreprises, nous avons voulu offrir une vision plus rationnelle d'un processus d'évaluation, lui-même déterminé culturellement.

L'observation principale qui ressort de cette analyse est qu'une minimisation des questions culturelles, c'est-à-dire une oblitération d'une revendication culturelle au profit d'une culture d'entreprise, comporte beaucoup de risques pour les organisations, et ce, tant sur le plan interne qu'externe. C'est un déni de l'inévitabilité du pluralisme culturel de nos sociétés et du marché. Ce pluralisme, on l'a vu, est porté par des principes égalitaires et émancipateurs qui changent en profondeur tous les acteurs de toute économie. Dans ces conditions, la mesure dans laquelle les entreprises prennent en compte ces questions culturelles peut déjà être un indicateur de leur positionnement positif dans un environnement globalisé.

L'analyse nous permet plus spécifiquement de verbaliser plusieurs questionnements qui devraient être constitutifs du processus

70. Voir M. NATHAN et N. LEE, précité, note 58, 372.

71. *Ibid.*

72. Voir A. ALESINA et E. LA FERRARA, précité, note 37, 12 et 13.

d'évaluation des défis et opportunités découlant du multiculturalisme. Les premiers questionnements se rapportent à la posture de l'évaluateur ou de l'évaluatrice : quels sont ses déterminismes culturels susceptibles d'influencer la considération de la tolérance aux risques et qu'en est-il de son attitude face aux risques ? Ensuite viennent les questionnements se rapportant à l'entreprise et à son environnement : l'environnement social dans lequel évolue l'entreprise est-il profondément divisé au plan ethnique ? Jouit-il d'institutions favorisant et soutenant le pluralisme culturel ? L'entreprise a-t-elle une politique et des mesures antidiscriminatoires ? A-t-elle des ressources spécifiquement consacrées au management interculturel ? De quelle catégorie d'entreprise s'agit-il ? Avec un groupe culturel dominant ? Biculturelle ? Monoculturelle ou multiculturelle ? La pluralité est-elle observable à tous les échelons de l'entreprise ? Quelles stratégies sont mises en place pour favoriser la communication interculturelle ? L'entreprise est-elle consciente des modèles culturels managériaux en jeu dans ses actions et partenariats ? Que met-elle en œuvre pour tirer profit de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la créativité accompagnant le pluralisme culturel ? Comment s'associe-t-elle aux réseaux diasporiques et transnationaux de la diversité de son personnel ?

Les réponses à ces nombreuses questions contribueront à la rationalité de l'évaluation de la réponse d'une entreprise au multiculturalisme. Mais au-delà de ces éléments plus structurels, la présente analyse pose également, selon nous, la question de la responsabilité des finances vis-à-vis de ce multiculturalisme. En effet, il ne fait aucun doute que les dynamiques du marché actuelles constituent un des principaux facteurs d'accélération de la globalisation. Puisque les entreprises contribuent et tirent profit de cette dernière, elles ont aussi le devoir de contribuer à la convivialité de la société pluraliste qui en résulte. Ne pas le faire mettrait en péril leur décision d'affaires. On peut ainsi dire que la recherche d'une plus grande rentabilité de l'entreprise ne peut être séparée de la justice sociale inhérente au multiculturalisme.

BIBLIOGRAPHIE

- ALESINA, Alberto et Eliana LA FERRARA, « Ethnic Diversity and Economic Performance », (2005) 43(3) *Journal of Economic Literature* 762.
- ALLPORT, Gordon W., *The Nature of Prejudice*, Doubleday Anchor Books, 1958.
- BARNARD, Chester I., *The Functions of the Executive*, 6^e éd., Cambridge, Harvard University Press, 1964.
- BÉBÉAR, C., *Des entreprises aux couleurs de la France – Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, 2004.
- BOUNCKEN, Ricarda B. et Viviane A. WINKLER, « National and Cultural Diversity in Transnational Innovation Teams », (2010) 22(2) *Technology Analysis and Strategic Management* 133.
- BRUNA, Maria Giuseppina, « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », (2011) 3(43) *Management et avenir* 203.
- COX, Taylor Jr, *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, Jossey-Bass, 2001.
- CROUCHER, Stephen Michael, « Self-construals, Conflict Styles, and Religious Identification in India », (2013) 24(4) *International Journal of Conflict Management* 421.
- OTTER, B.C. den, *L'alchimie du local et de l'universel. Perspectives de la diversité culturelle dans le management interculturel en Afrique*, mémoire de maîtrise, Faculté des sciences humaines, Utrecht University, 2009.
- D'IRIBARNE, Philippe, *Vous serez tous maîtres. La grande illusion des temps modernes*, Paris, Seuil, 1996.
- D'IRIBARNE, Philippe, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- FERRÉOL, G., *Dictionnaire de l'altérité*, Paris, Colin, 2003.
- FRIEDMAN, Milton, *Capitalism and Freedom*, Chicago, 40th anniversary Edition, University of Chicago Press, 2002.

- GIANMARCO, I., P. OTTAVIANO et G. PERI, « The Economic Value of Cultural Diversity: Evidence from U.S. Cities », (2006) 6(1) *Journal of Economic Geography* 9.
- GLASTRA, Folke, Martha MEERMAN, Petra SCHEDLER et Sjiera de VIREN, « Broadening the Scope of Diversity Management. Strategic Implications in the Case of the Netherlands », (2000) 55(4) *Relations industrielles* 698.
- HOFSTEDE, Geert, *Culture's Consequences, International Differences in Work-related Values*, Sage, 1984.
- HUNT, Jennifer et Marjolaine GAUTHIER-LOISELLE, « How Much Does Immigration Boost Innovation? », (2010) 2 *American Economic Journal: Macroeconomics* 31.
- KARJALAINEN, Helena, « Can Multicultural Human Resources Management Problems Be Solved by an Organisational Culture », (2010) 14(4) *Management International* 99.
- MAUSS, Marcel, *Sociologie et anthropologie*, 8^e éd., Paris, Presses universitaires de France, 1983.
- NATHAN, Max et Neil LEE, « Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London », (2013) 89(4) *Economic Geography* 367.
- ÖZBILGIN, Mustafa F. et Ahu TATLI, *Global Diversity Management*, Palgrave MacMillan, 2008.
- PORTHUIS, Lidwien, *La médiation comme atout de résolution des conflits interculturels. Étude de cas réalisée au sein de Peugeot Nederland*, mémoire de maîtrise, Utrecht University, 2007.
- SABEG, Y. et L. MÉHAIGNERIE, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne, 2004.
- STATISTIQUE CANADA, *Scolarité au Canada : Niveau de scolarité, domaine d'études et lieu d'étude*, enquête nationale auprès des ménages, 2011.
- STRUTTON, D. et W. CARTER, « Reducing Biases in Cross-cultural Top Management Team Decision Making Processes », (2013) 4(3) *International Journal of Business Administration* 1.

- WEBER, Elke U. et Christopher K. HSEE, « Cultural and Individual Judgement and Decision Making », (2000) 49(1) *Applied Psychology: An International Review* 32.
- WEBER, Elke U. et Christopher K. HSEE, « Models and Mosaics: Investigating Cross-cultural Differences in Risk Perception and Risk Preference », (1999) 6(4) *Psychonomic Bulletin and Review* 61.
- WEBER, Elke U. et Christopher K. HSEE, « Cross-cultural Differences in Risk Perception », (1998) 44(9) *Management Science* 1205.
- WEBER, Elke U., Christopher K. HSEE et J. SOKOLOWSKA, « What Folklore Tells us About Risk and Risk Taking: A Cross-cultural Comparison of American, German and Chinese Proverbs », (1998) 75 *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 170.
- ZHOU, Yu et Yen-Fen TSENG, « Regrounding the Ungrounded Empires: Localization as the Geographical Catalyst for Transnationalism », (2001) 1(2) *Global Networks* 131.