

HEC MONTREAL

La gestion de la diversité ethnoculturelle dans les coopératives de
solidarité

par

David Castrillon

Sciences de la gestion

(Études organisationnelles)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Janvier, 2014

© David Castrillon, 2014

Sommaire

Ce mémoire tente de comprendre la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les coopératives de solidarité à Montréal. La nature de ces organisations exige la participation de différents types de membres dans sa gouvernance et dans sa gestion. Elle est un nouveau type d'organisation qui a vécu une croissance importante au Québec au cours des dernières années. La région de Montréal, qui est l'endroit où la recherche a eu lieu, compte actuellement des coopératives de solidarité fonctionnant dans divers secteurs d'activités économiques. D'un autre côté, la recherche en diversité culturelle s'est faite, principalement, dans des organisations de nature capitaliste, notamment les multinationales, ou encore dans les secteurs public et parapublic (Gouvernement, secteur de l'éducation, etc.). Notre analyse de la littérature scientifique concernant à la gestion de la diversité montre comment il existe une certaine saturation au niveau de la recherche en management interculturel à ce niveau.

C'est dans cette optique où le croisement entre les coopératives de solidarité et la gestion de la diversité ethnoculturelle a été très peu, sinon pas du tout, étudié que la présente recherche se situe. En plus de cet objectif de croisement, notre recherche vise à identifier et mieux comprendre les pratiques liées à la gestion de la diversité au sein des coopératives de solidarité pour, par la suite, enrichir l'ensemble du champ de la gestion de la diversité, et ce peu importe le type d'organisations ou encore le secteur d'activité. En mettant l'accent sur les coopératives de solidarité, nous nous intéressons à un type d'organisations qui, de par son essence même, se doit d'intégrer différentes logiques et différents acteurs. On a donc sélectionné les coopératives de solidarité ayant de membres travailleurs.

Notre enquête de terrain porte sur les membres de quatre coopératives au sein desquelles nous avons analysé, les dynamiques, les enjeux, les problèmes, les solutions ainsi que les méthodes de gestion liées à la gestion de la diversité. C'est

ce travail qui nous a permis de conclure que la nature spécifique de l'organisation, dans ce cas de la coopérative de solidarité, a une influence sur la représentation de la diversité et sur les pratiques de gestion qui en découlent.

Table de matières

Sommaire	ii
Tableau de matières	iv
Liste de tableaux.....	vii
Liste de figures.....	vii
Remerciements.....	viii
Chapitre 1. Introduction.....	1
1.1 Une question de reconnaissance.....	1
1.2 Plan de l'étude	3
Chapitre 2. Revue de littérature : la diversité de postures sur la gestion de la diversité	7
2.1 Une approche « classique » : Hofstede	7
2.2 La critique réflexive d'Ailon	12
2.3 Classifications des approches	15
2.3.1 Trois approches	15
2.3.2 Les paradigmes de Burrell et Morgan	17
2.3.3 Six perspectives de Fontaine	19
2.3.4 Les tensions : Holvino et Camp	21
2.4 Approches alternatives.....	23
2.4.1 Culture et offre de l'entreprise	25
2.4.2 Subjectivité et gestion de la diversité	26
2.4.3 Diversité et OBNL.....	28
2.4.4 Compréhension et négation de l'autre : une étude historique	30
2.5 Conclusion.....	33
Chapitre 3. Cadre conceptuel : Humanisme, coopérative de solidarité et identités collectives	35
3.1 Introduction	35

3.2 L’approche humaniste comme cadre d’analyse	38
3.2.1 Critères d’analyse	38
3.2.2 L’approche humaniste.....	43
3.3 Une organisation de nature humaniste.....	51
3.3.1 L’organisation de l’économie traditionnelle	51
3.3.2 Coopérative de solidarité et économie sociale	56
3.3.3 Une organisation socialement intelligente	63
3.3.4 La reconnaissance de la coopérative de solidarité au Québec.....	66
3.4 Les identités collectives	71
3.5 Systèmes de régulation : régulation légale, régulation mutuelle, autorégulation.....	74
Chapitre 4. Méthodologie	77
4.1 L’instrument de recherche	79
4.2 L’échantillon et les critères.....	81
4.3 Les acteurs interviewés et l’analyse.....	82
Chapitre 5. Analyse de données : Les représentations de la diversité et les pratiques liées à l’identité ethnoculturelle dans 4 coopératives de solidarité à Montréal.....	85
5.1 La représentation des identités collectives dans les systèmes de régulation des coopératives de solidarité.....	86
5.1.1 La reconnaissance légale.....	86
5.1.2 La non-gestion de la diversité : Le poids de la régulation légale et mutuelle.....	87
5.1.3 Un constat : La place de l’identité ethnoculturelle dans les rôles formels des coopératives.	88
5.1.4 Les représentations de la diversité : les différentes appartenances collectives.....	91
5.1.5 Le poids de l’identité comme adhésion aux valeurs.....	94
5.1.6 L’identité ethnoculturelle et la stratégie de l’entreprise.....	100
5.1.7 La décentration des personnes des coopératives pour analyser leur identité.....	102

5.2 Synthèse de l'analyse.....	105
Chapitre 6. Conclusions.....	112
Chapitre 7. Limites.....	117
Annexes	119
Guide d'entrevue	119
Bibliographie.....	120

Liste de tableaux

Tableau 1. Systèmes de pensée et idées de la gestion de la diversité.....	40
Tableau 2 : Cadre d'analyse gestion de la diversité ethnoculturelle.....	76
Tableau 3 : Profil des coopératives de solidarités étudiées.....	82

Liste de figures

Figure 1 : Les critères de classification des systèmes de pensée	39
---	-----------

Remerciements

À Natalia, qui m'a accompagné avec sa sagesse et son amour dans cette aventure.

À Sébastien Arcand, qui est devenu plus qu'un directeur. Il a été un support conceptuel et affectif me guidant durant mes études de maîtrise et aussi dans mon parcours vital.

À Gaëlle, Éloi, Jonathan, Karl, Alexis, ma gang de la maîtrise, qui sont déjà une partie de ce que je suis.

Aux membres des coopératives de solidarité rencontrés. Leurs témoignages m'ont permis d'apprendre d'autres façons de vivre ensemble.

À mes parents, mes frères et mes amis, toujours présents.

Chapitre 1. Introduction

1.1 Une question de reconnaissance

Comme tout être humain, j'ai intériorisé le regard et le discours des personnes qui m'ont vu grandir. Elles m'ont donné l'humanité. Elles m'ont permis d'occuper une place dans le réseau humain, comme chaque génération fait avec la suivante. Dans mon cas, cette intériorisation fut vécue de manière tranquille. Quoique j'ai été une sorte de nomade, dont la conception de maison était plus celle d'un lieu de passage (ayant vécu beaucoup de déménagement dans mon enfance), j'ai vécu dans la même société pendant plus de trente ans. La parole, l'accent, les gestes, les lieux, les sons, la nourriture, les odeurs, le paysage font partie de ce que je suis. Néanmoins, ces référents culturels communs, partagés avec beaucoup d'autres personnes, ne sont pas toujours suffisants pour se comprendre ou pour vivre ensemble. Je me suis rendu compte que, même dans une société qui partage un passé commun, il n'est pas évident de se reconnaître dans le regard des autres. Les personnes peuvent partager certains symboles propres à leur contexte d'origine, mais cela n'empêche pas que deux sujets, par exemple de la même famille, puissent avoir des visions du monde très éloignées les unes des autres.

En dépit de multiples visions du monde, j'ai appris à maîtriser certains symboles communs me permettant d'avoir une place parmi les autres. Je savais de manière générale qu'en face de certaines paroles et de certaines actions de la vie courante, même dans mon travail, le regard et la parole des autres viendraient me supporter ou me critiquer. Le cas le plus dur qu'on puisse parfois vivre est lorsqu'il n'y a pas de tel regard. Ainsi, disons que j'ai cru développer, grâce à quelques expériences et principalement grâce à des rencontres avec certaines personnes (présentes et absentes) une réflexivité qui me permet de garder une certaine distance envers la

société dans laquelle j'ai grandi. Je sentais donc que je pouvais réfléchir, et avoir un regard externe et critique sur les mœurs de ma société.

Lorsque je suis devenu immigrant, l'absence de références est venue s'ajouter à ce que je suis. La place que j'avais dans le réseau de relations, dans la structure sociale, est devenue obscure, un peu sombre. L'idéalisation du nouveau contexte a joué (et joue encore) une place importante dans mes demandes pour trouver une place dans la nouvelle société. Cette demande, qui est une empreinte de notre condition humaine, et qui jamais n'est comblée (hélas, notre tragédie et notre bonheur), on essaie de la satisfaire de plusieurs façons, quelques-unes plus satisfaisantes que d'autres. Dans mon cas, comme dans le cas de plusieurs autres dans ma situation, j'ai voulu savoir, lors de mon arrivée, quelle place occupait un immigrant aux yeux des autres, particulièrement un immigrant de mon origine. Ainsi, lorsque les référents culturels ne sont pas les mêmes, nous commençons donc à répondre à la question sur la façon dont les autres inconnus nous regardent. Un des espaces où j'ai commencé à donner réponse à cette question (j'ai commencé à la vivre, à la sentir, et aussi à la réfléchir) est l'université. J'ai trouvé donc quelques regards qui m'ont permis de m'épanouir. C'était une pluralité de regards qui, petit à petit, sont devenus une source importante de bonheur. Grâce à l'accompagnement de certaines personnes, je commence à intérioriser leurs paroles et leurs regards, je commence à jouer mon nouveau rôle. Le processus est permanent, et il est de longue durée. Je ne pourrai jamais être complètement assimilé à cette nouvelle société (par exemple, je crois que mon accent va rester) et de plus en plus, je serai un étranger dans ma société d'origine.

Maintenant que je suis dans ce processus, je cherche à comprendre, dans le nouveau contexte, la place que les personnes occupent dans les organisations. Tout en vivant un certain état de dépaysement, j'ai voulu comprendre la place des « autres » dans les organisations. Une circonstance commune vécue pour les personnes dans ma situation m'a donc interpellé : l'intégration dans les

organisations des personnes d'une origine différente à la culture d'accueil. Les conversations avec des collègues, avec des amis, quelques lectures ainsi que l'accompagnement de mon directeur m'ont aidé à faire ressortir des questions initiales. Est-ce qu'il y a des organisations mieux placées, ou conçues d'une façon à permettre aux gens de trouver des référents les aidant à trouver une place parmi les autres ? En d'autres mots, est-ce qu'il y a des organisations qui, de par leur nature, facilitent davantage l'intégration des immigrants ?

J'ai pensé à un type d'entreprise qui, au moins dans ses principes, constitue un lieu pertinent pour mener à bien une telle recherche. En ce sens, l'entreprise coopérative était pour moi un type de modèle intéressant à observer. Plus spécifiquement, les coopératives ayant des membres travailleurs. Ensuite, une professeure m'a suggéré de regarder du côté des coopératives de solidarité, un type de coopérative ayant différents types de membres. De cette façon, j'ai découvert que ce type d'entreprise, que je ne connaissais pas, pourrait se prêter à l'analyse.

Ces idées ont donné naissance à la question qui traverse cette recherche soit : En quoi les pratiques managériales propres aux coopératives de solidarité peuvent-elles enrichir la réflexion sur la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations ? Nous répondrons à cette question à partir du système de pensée humaniste, de la parole de personnes et de l'interprétation que j'ai faite de ces paroles.

1.2 Plan de l'étude

Cette étude commence avec la parole de ceux qui ont étudié la gestion de la diversité dans les organisations. Ainsi, nous utilisons tout d'abord l'une des études les plus connues en gestion de la diversité. Il s'agit de l'étude effectuée par Hofstede à propos de la diversité de cultures et d'organisations. Il s'agit de rendre

compte du poids de cette étude, de la méthodologie utilisée, des concepts développés et de la lier à d'autres études similaires.

Un autre aspect de la question est exprimé à partir d'une étude qui analyse l'approche d'Hofstede. Il s'agit d'une critique de cet auteur en utilisant ses propres concepts. On s'arrête à cette étude pour son caractère réflexif. Il est important aussi, pour comprendre un peu plus le domaine, d'observer quelques classifications des différentes façons d'étudier la diversité dans les entreprises. On réalise qu'il y a plusieurs paradigmes ainsi que plusieurs classifications des paradigmes sur la thématique de la gestion de la diversité dans les organisations. L'étape suivante est de présenter quelques recherches qui nous aident à mieux saisir notre étude. Ces recherches font partie de paradigmes autres que le paradigme dominant. Nous continuons ensuite en présentant quelques recherches sur la question de la diversité culturelle, lesquelles se sont intéressées à un autre type d'organisations que l'entreprise capitaliste, mais qui ne portent pas précisément sur les coopératives, encore moins sur les coopératives de solidarité. On va noter que l'influence du type d'organisation sur la gestion de la diversité est une question encore à explorer. Finalement, ce chapitre souligne la question de l'Autre à partir d'une recherche historique qui a marqué le monde occidental, et qui donne des éléments de compréhension pour aborder cette recherche.

Le deuxième chapitre explique le système de pensée utilisé pour réfléchir aux organisations et à la diversité : il s'agit du système humaniste. Le mot « humaniste » a été utilisé de plusieurs façons et il peut prendre plusieurs significations. Dans ce cas, la perspective humaniste est présentée comme un système de pensée qui permet d'analyser la réalité sociale à l'étude. Parfois, l'humanisme, dans la pensée qui se dit critique, n'est pas très populaire puisqu'il est associé à une idée naïve des relations humaines. Il ne l'est pas davantage dans le domaine de la gestion. Toutefois la réflexivité de cette approche nous permettra d'avoir une meilleure compréhension des problèmes humains liés à la prise en

compte de la diversité au sein des coopératives de solidarité. Avant de nous lancer dans l'analyse à proprement parler des données obtenues, nous expliquerons le système de pensée humaniste telle que nous l'entendons, en utilisant réflexivement ses trois critères de classification : anthropologiques, moraux et politiques. En utilisant ces mêmes trois critères, j'explique brièvement les autres types de systèmes de pensée afin de mieux saisir la signification de l'humanisme et les implications qu'il engendre pour la gestion de la diversité ethnoculturelle.

Ensuite, j'explique pourquoi la coopérative de solidarité peut être classifiée, au niveau conceptuel du moins, comme une organisation qui répond aux critères propres à la pensée humaniste. Une des idées à retenir est que ce type d'organisation est considéré comme une organisation socialement intelligente (Schvarstein, 2003). Les conditions d'émergence de la coopérative de solidarité et certaines de ses particularités seront abordées dans ce deuxième chapitre.

Ce chapitre se termine avec les conceptions de la diversité qui découlent d'une pensée humaniste. Il s'agit d'expliquer comment les sujets ont plusieurs appartenances collectives et comment, au sein d'un même sujet, cohabitent justement plusieurs de ces appartenances, que nous appelons les identités collectives. À cette étape, je présente la manière dont se fera l'observation de trois types d'identités collectives telles que proposées par la pensée humaniste (Todorov, 2008) soit ; 1) L'identité comme adhésion aux valeurs ; 2) L'identité civique et, 3) L'identité liée à l'origine ethnoculturelle.

Ces trois types d'identités collectives dans les coopératives de solidarité, je vais les observer dans trois types de régulation de l'action (Mockus, 2002) présents dans les organisations : 1) La régulation légale ; 2) La régulation mutuelle et, 3) L'autorégulation. L'approche méthodologique, en cohérence avec la pensée humaniste constitue le troisième chapitre. Ce sera l'occasion de présenter l'instrument de recherche spécifique, les critères de sélection des coopératives de

solidarité ainsi que les détails sur le travail de terrain et l'analyse des entrevues. Le quatrième chapitre consiste en l'analyse de la parole des personnes, parole qui se mêle à la mienne. Les entrevues effectuées ont démontré une similarité dans le discours des personnes de différentes coopératives. Il s'agit de classifier les points les plus récurrents et de faire l'analyse de contenu en partant de notre cadre conceptuel.

L'étude se termine avec la présentation des conclusions et des limites de la recherche. Dans les conclusions nous revenons notamment sur l'ensemble de la démarche liée à ce mémoire. Quant à elles, les limites mettent l'accent sur les difficultés de généraliser les conclusions obtenues et de concevoir des formules applicables à la gestion de toute forme d'entreprises. Avant de présenter le cadre conceptuel de la recherche, voyons voir comment certains des auteurs les plus influents dans le champ de la gestion de la diversité ethnoculturelle aborde cette même diversité.

Cela dit, outre une question de connaissance, cette étude est une tentative, comme beaucoup de nos actions, de trouver une place parmi les autres.

Chapitre 2. Revue de littérature : la diversité de postures sur la gestion de la diversité

Dans ce chapitre, il s'agit de présenter un portrait de la littérature existante sur la gestion de la diversité dans les organisations. Diverses approches et aussi différentes classifications des études faites sur le sujet vont être décrites. Dès lors, dans le cadre de cette recherche, on a mis en évidence la littérature de gestion de la diversité (diversity management) qui met l'accent sur la relation entre le type d'organisation et la conception et la pratique de la gestion de la diversité. L'intérêt ici réside dans la recherche du lien entre les caractéristiques d'un type d'organisation, la coopérative de solidarité, et ses conceptions et pratiques liées à la diversité ethnoculturelle. Cette revue commence avec l'approche la plus commune en gestion sur la diversité et quelques critiques faites à cette approche. Par la suite, les diverses classifications faites sur les études en gestion de la diversité seront analysées pour finalement présenter des approches alternatives et quelques recherches qui sont plus près de l'objectif de cette recherche.

2.1 Une approche « classique » : Hofstede

Un des auteurs le plus cités dans la littérature sur la question de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations est certes Geert Hofstede (Dupuis, 2008; Baskerville, 2003; Jack, Calás, Nkomo, & Peltonen, 2008), et ce bien qu'il ne se soit pas intéressé, dans sa principale enquête, sur les interactions entre personnes issues de cultures différentes. En même temps, son approche fut beaucoup remise en question par rapport à sa méthode, ses catégories, sa définition de la culture (Weisinger & Salipante, 2000) et sa relation avec l'autre (Ailon, 2008; Baskerville, 2003; Fontaine, 2007; Jamali, Abdallah, & Hmaidan, 2010; Chevrier S. , 2003; Dupuis, 2008; Kwek, 2003; Prasad & Prasad, 2003;

Heijes, 2007; Shenkar, 2001). Pour comprendre les critiques, il faut d'abord prendre connaissance du message d'Hofstede.

L'étude fondatrice de Hofstede consiste en une analyse comparative entre 72 filiales de la même entreprise dans différents pays. L'entreprise choisie a été IBM et ses résultats ont été validés et complétés par lui-même et par d'autres auteurs (Hofstede, 1999). Pour recueillir les données, il a fait remplir des questionnaires aux employés. Comme le souligne Dupuis (2008), la taille de son échantillon est une de principales forces de son étude.

Pour son analyse, il va utiliser des catégories qu'il considère comme universelles et qui ont toujours été présentes dans toutes les sociétés. Pour lui, notre espèce est toujours à la recherche de solutions pour des problèmes fondamentaux de l'espèce et qui perdureront tant que l'espèce humaine existera (Hofstede, 1999). L'étude fait ressortir les enjeux de l'égalité et de l'inégalité, le problème de la solidarité du groupe, le problème des rôles sexuels, le problème de l'incertitude du futur et le problème de la gratification des besoins. Chaque société a trouvé différents moyens de les résoudre, et les solutions données peuvent être très différentes d'une société à l'autre. Il va traduire ces problèmes dans ces termes : distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme (contre collectivisme), masculinité (contre féminité) et long terme (contre court terme). Il ajoute cette dernière dimension à partir d'un questionnaire fait pour les Chinois (Hofstede, 1999).

Donc sa recherche, tel qu'il le mentionne, se fonde surtout dans un contexte de multinationales qui se demandent comment elles peuvent survivre dans un contexte global. Pour lui, la clé est de respecter les différences de valeurs, mais en instituant des pratiques communes : « Les pratiques communes, et non pas les valeurs communes, vont résoudre les problèmes pratiques. Les différences de

valeurs doivent être comprises ; les différences pratiques doivent être résolues »¹ (Hofstede, 1999 : 9). Ainsi, d'après Hofstede, les pratiques humaines ne sont pas chargées de valeurs, et on peut faire la séparation. Selon ce qu'on peut observer, les valeurs sont relatives, mais les pratiques sont universelles. La culture est donc définie à partir des valeurs, cependant, on peut se questionner sur sa notion de valeur. Également, on peut se demander s'il est possible de faire une séparation entre les valeurs et les pratiques. Actuellement, on sait qu'une des caractéristiques de l'espèce est que ses pratiques ne sont pas simplement le résultat d'une réponse immédiate à un stimulus et l'expérience quotidienne nous montre bien, par exemple, que la pratique de Hofstede est informée par ses propres valeurs, toute comme mes valeurs influencent la rédaction de ce mémoire.

Cela dit, Hofstede partage la vision de l'existence d'une toile de fond commune qui permet la compréhension mutuelle entre les humains (Hofstede, 1999). En ce sens, il n'est pas un relativiste. Il va définir le concept de culture comme un logiciel mental partagé pour un groupe qui le différencie d'un autre groupe. Ce logiciel n'est pas hérité, il est appris, et il peut se changer. En ce sens, on pourrait dire qu'il n'est pas non plus essentialiste. Cependant, pour lui, les valeurs sont le noyau de la culture, lesquelles se sont solidifiées pendant l'enfance (jusqu'à l'âge de dix ans à peu près) et ne peuvent être changées si facilement. À partir de ses catégories Hofstede va faire l'interprétation de ses vastes données pour ensuite les universaliser. Les catégories, et même sa méthode, ont également été utilisées pour analyser les relations au sein des entreprises. Il va montrer, par exemple, comment on peut analyser la structure des entreprises et la relation avec la culture (Hofstede, 1989). Selon Hofstede, la structure organisationnelle doit s'adapter au type de culture, lequel est caractérisé par son étude faite dans la multinationale IBM.

¹ Traduction libre de l'espagnol.

De la comparaison entre cultures nationales, Hofstede fait un pas vers un autre registre qui est plus proche de la question de cette recherche, mais sur lequel il n'a pas de données précises : les relations dans les organisations entre les personnes de cultures différentes. Son objectif est « d'éviter les conflits interculturels involontaires »² (Hofstede, 1999 : 336). Afin de montrer les difficultés dans les relations entre cultures, et aussi le processus d'adaptation d'une personne à une autre culture, il cite des études faites dans des multinationales états-uniennes. Donc, il va continuer dans un contexte d'entreprises privées multinationales. Il explique les étapes vécues par les personnes de la culture locale lorsqu'une personne d'une autre culture arrive : un premier moment est marqué par la curiosité. Après, l'ethnocentrisme apparaît pour marquer les différences et valoriser les propres caractéristiques. Ensuite, si les relations continuent, le pluricentrisme permettra de relativiser les jugements et de voir que les critères utilisés ne sont pas nécessairement universels (Hofstede, 1999).

Hofstede va donc associer les interactions entre cultures dans les organisations à l'expansion des multinationales. Cette expansion peut prendre cinq modalités : A) la création de nouvelles filiales, B) l'acquisition d'une entreprise étrangère, C) la fusion internationale, D) l'entreprise partagée à l'étranger, E) la collaboration avec un associé étranger (Hofstede, 1999).

Également, Hofstede porte une attention particulière à la formation en communication interculturelle. Il va davantage donner des conseils pour une bonne communication, plus que faire des études sur le sujet à proprement parler et ce, toujours, dans le contexte des entreprises multinationales.

En résumé, on peut observer qu'Hofstede utilise des critères universels, lesquels sont utilisés pour analyser une enquête de type quantitatif, dans un type donné

² Traduction libre de l'espagnol

d'entreprises. Les résultats et surtout les catégories vont être utilisés pour d'autres chercheurs, mais sans les données obtenues par sa première étude.

Cette étude est l'une de celles qui a voulu mesurer les différences (distances) culturelles. On peut observer une logique similaire chez Schwartz (1999) et chez Smith, Peterson, & Schwartz (2002) sur la comparaison culturelle à partir de sept valeurs et de ses implications dans le travail. Il va étendre les dimensions de Hofstede et son travail va être plus significatif (Ng, Lee, & Soutar, 2007). Il y a aussi des études plus récentes, lesquelles utilisent la même méthodologie ainsi que des conceptions culturelles similaires, et qui se sont faites dans le même type d'organisations : études sur les différences de pensée des cadres provenant de différentes cultures (Laurent, 1983) ; études sur la relation entre culture nationale et culture d'entreprise (Nelson & Gopalan, 2003) ; sur la relation entre la culture nationale et les caractéristiques de la personnalité dans les travailleurs usagers d'internet (Migliore, 2011) et la liste peut continuer. Dès l'année d'apparition de sa recherche (1981) et jusqu'à 1998, on pouvait compter 712 citations de travaux de Hofstede dans la littérature en gestion (Baskerville, 2003). Aujourd'hui, on peut dire que son travail est devenu un véritable classique.

Avant de voir d'autres approches, on peut observer que la vision de l'Autre chez Hofstede va être marquée par l'approche postcoloniale, en ce qui concerne le fait d'être un produit culturel appartenant à la conscience européenne (Kwek, 2003). Et on pourrait ajouter que son travail est également marqué par la nature et les intérêts du type d'organisation qu'il a étudié, qui est également un produit culturel de l'Occident (l'entreprise capitaliste).

2.2 La critique réflexive d'Ailon

Une des critiques faites à ce type d'approches, et particulièrement à celle d'Hofstede, est faite pour Galit Ailon. Ce dernier a fait une critique réflexive sur les études d'Hofstede, soulignant son caractère nettement ethnocentrique et le manque de dialogue avec les autres dans sa recherche (Ailon, 2008). La critique d'Ailon poursuit, mais dans une approche réflexive, la critique faite pour Shenkar (2001) concernant la mesure de distances culturelles. Tandis que Shenkar fait une critique externe pour souligner les problèmes conceptuels et méthodologiques de cette approche, tout en restant dans le même paradigme, Ailon fait plus une critique interne et change carrément de paradigme. Ailon commence en soulignant l'importance qu'a eu l'étude de Hofstede dans le monde académique.

Reviewers claim that it has continuing authority in the study of intercultural relations (Hart, 1999), cross-cultural management control systems design (Harrison & McKinnon, 1999), international business research (Chandy & Williams, 1994), and psychology (Baskerville, 2003; Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002; Schimmack, Oishi, & Diener, 2005; Triandis, 2004). Supporters and critics alike have accordingly described it as a "monumental study" (Triandis, 1993: 132), "path-breaking" (Van Deusen, 2002: 125), "astounding" (Sorge, 1983: 625), "a classic" (Bhagat, 2002: 460), and even "more than a super classic" (Baskerville, 2003: 2). As Triandis claims, it "has become the standard against which new work on cultural differences is validated" (2004: 89). Moreover, Hofstede's work has been equally influential among practitioners: the value dimensions have become "teaching lenses" (Bing, 2004: 81) that are applied in a wide variety of practices (Ailon, 2008 : 886).

Ailon mentionne quelques critiques et se demande si, en réalité, l'étude de Hofstede montre ce qu'il voulait montrer sur les différences culturelles. En plus, la critique d'Ailon va soulever d'autres questions aussi importantes, qui sont aussi les critiques de l'approche postcoloniale, par exemple l'influence du contexte dans lequel le livre a surgi, ou encore les types de valeurs qui ont guidé la recherche et les arguments développés par l'auteur (Ailon, 2008; Prasad & Prasad, 2003; Kwek, 2003). Pour y répondre, Ailon va utiliser les catégories de Hofstede pour

analyser l'étude de Hofstede. Elle ne va pas utiliser d'autres références, d'autres textes, sinon que les mêmes concepts utilisés par Hofstede dans son analyse. Ailon reconnaît la valeur des concepts Hofstedien, mais en même temps, il va montrer leur biais politique. Les dimensions d'Hofstede, plus que mettre simplement en lumière les différences culturelles, vont montrer « a very distinct construction that reifies a scheme of global hierarchy ». (Ailon, 2008 : 887)

La méthodologie d'Ailon est en partie héritée de la critique postmoderne de la connaissance, où la vérité est une construction du langage qui n'est pas neutre. Le discours scientifique est chargé de valeurs, lesquelles se cachent derrière l'idée d'objectivité et de rationalité. Ce discours fait en sorte que son pouvoir soit plus grand et qu'il peut s'installer comme représentation valide de la réalité. Ainsi, autant l'observateur que l'observé sont socialement et culturellement situés, et ce discours a cette charge axiologique (Ailon, 2008). Pour Ailon, le premier pas du chercheur est d'analyser sa situation, ses idées, et cela exige un vrai dialogue entre le « je » et les « ils ». En conséquence, Ailon veut éviter l'ethnocentrisme.

Une des conclusions qu'elle va en tirer est que l'étude d'Hofstede et les catégories qui en découlent vont réduire la compréhension de l'Autre et de soi-même. Une partie de la culture occidentale est surreprésentée dans l'étude. Par exemple, Ailon démontre comment la distance hiérarchique, une des dimensions de Hofstede, est extrêmement élevée dans la recherche : les personnes étudiées et le chercheur (Hofstede) ont une relation très distante. Hofstede veut comprendre l'Autre, cependant il observe l'Autre en gardant une grande distance (Ailon, 2008). À partir de cette analyse, Ailon va souligner pour les études en gestion de la diversité culturelle : « three such interrelated critical concerns: representation, reflexivity, and the meaning and status of "science." » (Ailon, 2008 : 899)

En ce qui concerne le problème de la représentation, le travail de miroir que Ailon a fait avec Hofstede permet de voir les idées derrière les concepts qui se disent

neutres. Utiliser sa scientificité pour s'analyser aide à se voir et à changer la représentation de neutralité qu'on croit avoir avec les concepts utilisés (Ailon, 2008). Cela exige aussi une constante réflexion sur les catégories pour analyser l'Autre et la nécessité de réfléchir sur le contrôle qui est exercé sur le discours et aussi le poids des discours hégémoniques sur les représentations. Également, la représentation fait référence au discours de l'Autre, et la place qu'il occupe dans la construction de la représentation. Ainsi, Ailon exprime ceci

Besides questions relating to the essence of difference—what distinctive substances the “us” and the “them” supposedly contain—there are questions relating to what the “us” and the “them” actively make of this difference while orienting themselves toward each other. Which elements of difference do people articulate as important and when? Which facts do they highlight? What values do they attribute to difference? What is the discursive impulse that underlies their preoccupation with it? For a field of study that seeks to further crosscultural dialogue, there seems to be logic in devoting theoretical energy not only to objectifying difference (measuring it, drawing it, defining it) but also to examining why and how difference comes to carry particular baggages of meaning by various kinds of global discourses, including cross-cultural research itself (Ailon, 2008: 900).

Par rapport à la réflexivité, Ailon met l'accent sur la responsabilité d'analyser la tendance de l'humain à nier les autres cultures. Créer des concepts ou des dimensions pour comprendre l'Autre peut avoir une dimension de négation qu'il faut prendre en compte dans le management (Ailon, 2008). Plus que les conséquences théoriques inhérentes à ce qu'elles dénoncent, Ailon va souligner les possibles effets pratiques de l'ignorance de cette tendance :

[...] they run the risk of creating a vicious cycle in which organizational members are required to define their indigenous culture in terms that are external and foreign to it and, moreover, that essentialize its inferiority. The devaluing/overvaluing mechanisms may thus be continually reproduced » (Ailon, 2008 : 900).

Finalement, le statut et la signification de la science est l'autre aspect à tenir en compte d'après Ailon. Au nom de la science, on va affirmer le discours qui possède la vérité. Ailon ne nie pas la valeur de la réflexion scientifique, mais elle est critique des courants qui enferment les sciences humaines dans des paramètres qui excluent les sujets des recherches, et même le dialogue, car l'objectif est « to engage in a fuller crosscultural intellectual dialogue » (Ailon, 2008 : 901).

Les deux approches que nous venons de voir, soit celle de Hofstede et de Ailon représentent deux postures opposées à l'égard d'un même phénomène. On va donc observer, dans la partie suivante, le vaste éventail de classifications fait sur la recherche en gestion de la diversité. Cela nous permettra de saisir en quoi la posture choisie pour notre analyse répond à l'intérêt d'aller plus loin que le strict intérêt de la compréhension.

2.3 Classifications des approches

2.3.1 Trois approches

Le dialogue est aussi l'invitation faite par Sackmann et Phillips (2004). Ils montrent trois façons différentes d'aborder le management interculturel (*cross-cultural management*). La première approche (*cross national comparaison*) naît avec l'expansion des États-Unis après la Deuxième Guerre mondiale. Les entreprises américaines voulaient savoir comment conduire les affaires dans d'autres pays (Sackman et Phillips, 2004). La recherche, comme on l'a vu avec Hofstede, va se centrer sur des dimensions universelles de la culture, qui allaient aider à définir le cadre d'action nécessaire pour différents contextes.

La deuxième approche (*intercultural interaction*) prend de l'importance lorsque l'économie américaine commence à avoir des problèmes, et les entreprises

asiatiques, spécialement les entreprises japonaises, deviennent de plus en plus compétitives (Sackmann et Philips, 2004). De plus, les entreprises américaines vont comprendre que la culture est synonyme de valeurs. Elles pensent que le facteur clé est la culture, donc il faut utiliser les méthodes anthropologiques pour faire la recherche. La culture est considérée ici comme un phénomène émergent qui se construit avec les collègues. L'intérêt est donc de savoir comment faire face aux problèmes d'interaction dans le travail, surtout en ce qui concerne les problèmes des interactions binationales. La méthodologie utilisée est surtout qualitative, et on va privilégier l'ethnographie (Sackmann et Philips, 2004). .

D'après ces auteurs, la contribution de la *cross-national comparaison* et de l'*intercultural interaction* sont différentes. La posture comparative de cultures a permis de voir qu'on peut faire la recherche en management à partir du concept de culture. Elle a aussi créé plusieurs dimensions nées d'une pensée universalisée et qui sont utilisées dans la pratique et dans la recherche. Pour sa part, la perspective interactionniste va montrer l'importance du contexte, de la construction de la culture et de la valeur de la communication dans le travail (Sackmann et Philips, 2004).

La troisième approche (*multiples cultures*) permet d'être conscient des paradoxes, des contradictions et de la complexité des situations dans les organisations. Elle va souligner que les notions d'identité organisationnelle et d'identité individuelle sont plus vastes. C'est une ouverture à d'autres recherches qui doivent être attentives au contexte et à l'interaction entre différentes cultures, mais aussi entre différentes dimensions. Il ne s'agit pas d'observer seulement la dimension culturelle (Sackmann et Philips, 2004),. mais de la relier à d'autres. Par exemple, observer comment l'idée de culture, et d'une culture en particulier, dans les interactions entre organisations, n'est pas une idée fixe et peut donc changer selon le contexte où sont placés les sujets (Weisinger & Salipante, 2000). Weisinger et Salipante vont poser cette question après avoir vu, dans leurs recherches sur des

professionnels dans les cas d'un *Joint venture*, comment il n'y avait pas une idée de culture dans la pratique : « once we recongnize this contextual variability of knowledge, does the construct culture still have value in cross-cultural inquiry? » (Weisinger & Salipante, 2000 : 381) Aussi, l'un des défis de cette approche est de montrer l'impact de la culture sur la performance organisationnelle (Sackmann et Philips, 2004).

Quoi qu'il en soit, les deux premières approches vont associer la culture à la nation. La troisième va étendre le concept de culture et va montrer la complexité de la réalité. Cependant, la première approche est encore l'approche dominante (Sanckmann & Phillips, 2004).

2.3.2 Les paradigmes de Burrell et Morgan

On peut voir cette même constatation chez Primecz, Romani et Sackmann (2009). Elles observent que la recherche en gestion de la diversité culturelle (*cross-cultural management*) a été dominée par un paradigme. Également, elles remarquent que dans ce champ de la gestion, on a reproduit avec plus de force la tendance observée dans le management en général. Les auteures, en utilisant la classification de Burrell et Morgan (Primecz, Romani, & Sackmann, 2009), vont faire une classification des paradigmes selon les différentes postures épistémologiques, ontologiques et méthodologiques pour aborder la science, et aussi la nature humaine. Ce méta point de vue va permettre de classifier les recherches en gestion de la diversité culturelle.

Une première tension se perçoit dans la nature des sciences sociales : il y a une posture objectiviste et une posture subjectiviste de la science. Dans la première, le monde est objectif, et ne dépend pas du sujet qui regarde, lequel est déterminé. Le modèle est celui des sciences naturelles. Dans la deuxième, c'est le sujet qui

construit la réalité sociale. La méthodologie utilisée implique le contact avec l'autre et l'utilisation de la subjectivité pour le comprendre (Primecz, Romani, & Sackmann, 2009). Aussi, elle va donner la libre parole aux sujets. Dans cette perspective, les sujets ne sont pas de simples variables qu'on peut enfermer dans des cadres pour les mesurer et éliminer de cette façon les conflits (Davel & Ghadiri, 2008). Ils vont voir que le sujet recherché partage la même nature que le chercheur. C'est une différence fondamentale qui va déterminer le chemin à suivre dans une recherche sur l'humain.

Une autre tension vient de l'idée de la nature de la société : il y a une posture qui pense qu'on est dans un monde qui n'a pas besoin de changements, simplement d'ajustements (Primecz, Romani, & Sackmann, 2009). Donc, le monde occidental, la société de consommation et le capitalisme sont les cadres d'action, et on doit simplement les ajuster. L'autre approche postule qu'il faut changer de modèle de société, et elle va montrer et dénoncer les problèmes du système actuel. À partir de là, Burrell et Morgan délimitent 4 paradigmes : A) l'humaniste radical, qui veut le changement radical et qui est plus subjectiviste ; B) le structuraliste, qui veut aussi un changement mais à partir d'une posture plus objective ; C) la posture interprétative, qui est subjectiviste, mais qui reste dans le statu quo et, D) le fonctionnaliste, qui est placé du côté de l'objectivisme et du statu quo (Primecz, Romani, & Sackmann, 2009).

Après une vaste révision de littérature, Primecz, Romani et Sackmann (2009) arrivent à la conclusion selon laquelle presque tout le champ de la gestion de la diversité culturelle a été occupé par le paradigme fonctionnaliste, avec un peu de recherches interprétatives, et presque aucune recherche appartenant au paradigme radical humaniste ou au paradigme structuraliste (Primecz, Romani, & Sackmann, 2009). En même temps, l'approche comparative a été la plus présente dans ce paradigme dominant. La prise en compte du contexte est toujours pertinente, mais n'est pas toujours bien intégrée aux analyses en gestion de la diversité culturelle

(Bjerregaard, Luring, & Klitmøller, 2009). Par exemple d'Iribarne (1989), un des auteurs qui a voulu faire une critique de l'approche fonctionnaliste d'Hofstede (Dupuis, 2013) et qui a opté pour une approche plus interprétative continue dans le même contexte organisationnel sans observer le lien entre la culture et le type d'organisation.

On voit aussi dans le même paradigme fonctionnaliste des critiques internes ne cherchant pas à sortir d'une telle vision. Le modèle quantitatif de Pitts (2006) en est une bonne illustration. En effet, Pitts fait une critique du manque de rigueur des recherches en management de la diversité qui serait dû au manque de rigueur des modèles plus scientifiques (Pitts, 2006). Ainsi, avec la volonté d'intégrer des approches diverses, l'auteur va proposer une formule mathématique de la gestion de la diversité dans les organisations. Il part d'une idée de la science qui n'est pas remise question et que l'on prend pour acquise. Il manque donc, comme l'a souligné Alion, de réflexivité dans cette approche. Cela dit, l'apport et la popularité de l'approche de Pitts est importante non seulement dans le monde de la gestion de la diversité, mais également dans les études sur les organisations en général.

2.3.3 Six perspectives de Fontaine

Une autre catégorisation des recherches en gestion de la diversité culturelle fait ressortir six perspectives dans le contexte malaisien (Fontaine, 2007). La première, la plus commune, est l'approche classique marquée par Hofstede. Selon l'auteur, il faut être un expert sur Hofstede (Fontaine, 2007). L'autre approche est une approche anthropologique qui, d'après l'auteur, est consciente de la diversité de cultures au sein d'un groupe. Cette approche va critiquer la première à cause de sa généralisation. La recommandation dans cette approche est d'être plus anthropologue. La troisième approche indique qu'il faut changer le contexte de l'entreprise pour changer les comportements des personnes. Ici, la posture est

d'ordre psychologique (Fontaine, 2007). La quatrième perspective, qui n'a pas d'études selon l'auteur, est celle de la gestion (ou de gestionnaire) qui aide à diminuer les stéréotypes dans l'organisation. Il s'agit de faire interagir les personnes issues de différentes origines (Fontaine, 2007). La cinquième perspective s'appuie sur les travaux de Holden, lesquels parlent de la culture comme une forme de connaissance implicite. Les études de Holden sont faites, comme dans la posture classique, à partir de cas d'entreprises privées. Il va observer que les entreprises utilisent la connaissance culturelle. La gestion de la diversité culturelle est plus la gestion de la connaissance. Il s'agit donc de transformer la connaissance implicite en connaissance explicite pour que l'entreprise en profite (Fontaine, 2007).

Finalement, la sixième perspective va voir l'organisation comme un système. Il faut réfléchir au système de l'entreprise pour que l'entreprise puisse profiter des cultures (Fontaine, 2007). Cette dernière perspective, pour reprendre la typologie des paradigmes présentée auparavant, va rester dans un paradigme fonctionnaliste de la gestion.

On pourrait voir certaines similarités entre cette sixième perspective et l'approche synergétique déjà soulignée par Adler (1983) dans sa classification des approches sur la gestion de la diversité. Elle va mettre l'accent sur les approches en gestion de la diversité qui sont capables de mettre en relation des macro-contextes (structure, par exemple) avec la diversité culturelle. L'approche synergétique permet donc de réfléchir aux interactions entre sujets dans un contexte donné. Elle va se concentrer, comme plusieurs chercheurs, sur des organisations capitalistes et multinationales.

2.3.4 Les tensions : Holvino et Kamp

Dans la variété de classifications et de visions de la gestion de la diversité culturelle, il est important d'observer les diverses tensions qui sont présentes. À partir d'une posture critique, Holvino et Kamp (2009) vont montrer les contradictions de la gestion de la diversité en Europe et aux États-Unis. D'abord, ces auteurs vont souligner le contexte de naissance du management de la diversité aux États-Unis. Dans les années 60 et 70, les mouvements sociaux ont fait valoir leur voix, et les employés avaient besoin d'aide pour mettre en place des politiques de discrimination positive et d'égalité de chances (Holvino & Kamp, 2009). Aussi, d'après les auteurs, la naissance du management de la diversité a été liée au discours néo-libéral. Ils soulignent que plusieurs critiques du management de la diversité ont montré comment cette posture a servi à éliminer les discussions et à occulter le problème du pouvoir et de l'oppression systémique. La posture par rapport à la naissance de la gestion de la diversité est différente de celle de Sackmann et Phillips montrée précédemment. Cependant, il faut voir qu'ici on parle davantage de la gestion des relations dans les organisations que de l'analyse comparative de cultures nationales.

Leur analyse cherche à montrer les contradictions que les critiques sur le management de la diversité ont soulignées. Sa littérature a principalement été prise des États-Unis, du Royaume-Uni, de la Scandinavie, du Pays Bas, de la Nouvelle-Zélande, de l'Australie et de l'Afrique du Sud. À partir de cela, les auteurs ont fait ressortir trois dilemmes présents dans le discours et la pratique de la gestion de la diversité : A) la question de la différence (qu'est-ce la différence ?) ; B) la tension entre l'instrumentalisation de la diversité pour obtenir des profits et l'intérêt moral du respect d'autrui et ; C) le dilemme entre la préservation du statu quo et la volonté de le changer (Holvino & Kamp, 2009).

En ce qui a trait au premier dilemme, celui de la différence, il existe une tension entre une approche centrée sur l'individu et une approche centrée sur le groupe. Dans le premier cas, le management de la diversité va mettre ensemble toutes les différences comme si elles étaient égales. Dans la posture individuelle, on va ignorer les désavantages systémiques et institutionnels, et on va négliger le problème du poids de l'histoire sur la discrimination actuelle. L'approche individuelle va s'occuper du « training », tandis que l'approche du groupe cherche à incrémenter le pouvoir de groupes historiquement désavantagés (Holvino & Kamp, 2009).

Une autre tension par rapport à la conception de la différence est l'accent mis soit sur la différence soit sur l'égalité. On va différencier les groupes pour agir différemment avec eux (ce qui peut faire qu'on crée plus de séparation) ou on va traiter tout le monde avec des critères d'égalité, donc on peut ignorer l'avantage de ceux qui ont créé le système (Holvino & Kamp, 2009). Une autre tension dans ce dilemme est vécue entre une posture qui a tendance à solidifier et fixer les différences et une autre qui les voit comme une construction sociale (Holvino & Kamp, 2009).

Le deuxième dilemme est centré sur la finalité du *management* de la diversité : il s'utilise simplement afin de faire faire de l'argent aux entreprises ou il a une dimension de justice sociale et de considération de l'autre, avec sa culture, vu comme une finalité. Holvino et Kamp vont souligner, à propos de ce sujet, la grande séparation entre la recherche et les analyses critiques du *management* de la diversité et les listes des entreprises avec les meilleures pratiques de la diversité.

Le troisième dilemme porte sur l'émancipation et le changement que l'on peut voir derrière le *management* de la diversité et l'instrumentalisation de la culture de l'autre qui est seulement tolérée si elle peut enrichir l'entreprise (Holvino & Kamp, 2009).

Avec l'analyse de ces dilemmes, les auteurs veulent apporter de nouvelles idées pour le développement du *management* de la diversité. Un point important à remarquer est l'analyse du contexte, qui permet d'être conscient que l'organisation n'est pas une île, puis qu'elle est inscrite dans des institutions et des discours qui ne sont pas faciles à déconstruire (Holvino & Kamp, 2009). Aussi, ils indiquent le besoin d'intégrer davantage de visions et plus de disciplines pour analyser les problèmes liés à la diversité dans les organisations. Finalement, ils veulent que la déconstruction qu'ils ont faite soit plus une création d'alternatives, que simplement une critique. Ainsi, cette vision peut faire partie d'une approche dans la voie du paradigme radical humaniste selon la catégorisation de Primecz, Romani et Sackmann (2009).

2.4 Approches alternatives

L'étude de Ybema et Byum (2009) est une des recherches qui a voulu faire autrement, par sa méthode, et qui essaie de prendre en compte les idées de Ailon. Les auteurs se centrent sur le pouvoir et sa relation avec la culture. En partant de l'étude d'une entreprise multinationale, ils vont analyser les relations interculturelles. Leur méthode, de nature plus ethnographique, montrera pourquoi la culture n'est pas seulement un élément qui peut s'analyser en lui-même, mais qui fait partie des relations de pouvoir. Donc, certains aspects liés à la culture vont être utilisés stratégiquement selon ces relations (Ybema & Byum, 2009). Ainsi, la culture peut devenir un élément de résistance au pouvoir, et, en même temps, un élément de domination. Dans le même ordre d'idées, en faisant un appel à Michel Foucault, Ahonen et Tienari (2009) vont parler de la gestion de la diversité comme un dispositif disciplinaire. Ce type de gestion a donc comme effet la normalisation des actions de sujets divers, en vue d'avoir un contrôle plus effectif.

Pareillement, Heijes (2007) montre dans une recherche faite à Curaçao, les limites des approches qui ont des dimensions déjà prêtes, et va souligner ses effets pratiques sur la collaboration entre cultures. À partir d'une approche ethnographique, il va démontrer la nécessité de connaître le contexte si on veut avoir une idée d'une culture spécifique. Pour lui, « only a specific contextual approach will provide the correct information to analyze and improve cross-cultural coopération » (Heijes, 2007 : 98). Cette même vision se retrouve également dans l'analyse de la gestion interculturelle de Bjerregaard, Luring, & Klitmøller (2009) ainsi que dans la recherche sur les groupes dans les multinationales, laquelle fut menée par Chevrier (2003) : « Appropriate patterns of collective action can only be identified through interactions and depend on the context » (Chevrier S. , 2003 : 149). De plus, comme l'a remarqué McMillan-Capehart (2006), il n'existe pas de recherches qui aient analysé les relations entre la culture de l'entreprise, la structure, les préférences des individus et la possibilité de créer un contexte de diversité performante.

Avec un regard réflexif, Kamp & Hagedorn-Rasmussen (2004) vont utiliser l'analyse critique du discours pour réfléchir à l'impact des institutions sur la compréhension de la gestion de la diversité. Ils se questionnent sur le changement de la conception de la gestion de la diversité selon le contexte de l'organisation. Tout d'abord, ils analysent les discours prescriptifs de gestion de la diversité et observent, dans ce type de littérature, quatre approches : “human capital, cultural capital, learning and synergy and social justice” (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004 : 533). Notons que ces approches sont déjà présentes, par exemple, dans l'analyse des pratiques de diversité de Robin Ely et David Thomas, (2001) sur les pratiques de la diversité dans trois organisations. La première approche, celle du capital humain, met l'accent sur le talent, et non sur la diversité. Il faut donc utiliser le capital humain disponible dans la société. Les problèmes de discrimination sont simplement des erreurs de méritocratie qu'il faut ajuster. La deuxième approche met l'accent sur les différences et la capacité des personnes à s'adapter à d'autres cultures. Ce qui représente un avantage concurrentiel pour

l'organisation. On observe donc les différences. La troisième approche est centrée aussi sur l'individu, plus que sur le groupe culturel. La rhétorique dans ce discours parle d'un individu qui doit apporter sa créativité pour une organisation apprenante. On efface donc les différences. La dernière approche soulignée par les auteurs va parler, en mettant l'accent sur quelques groupes, de la discrimination dont ils ont été victime ainsi que les efforts de réparation. Enfin, la recherche va montrer comment ces discours vont changer et s'adapter selon l'organisation : « We suggest that when diversity management is taken up in a specific context, it is reinterpreted under the influence of established institutions » (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004 : 537). Pour eux, le contexte est donc la clé pour comprendre les discours de gestion de la diversité véhiculés.

2.4.1 Culture et offre de l'entreprise

On pourrait aussi classer la recherche sur les organisations de services faite pour Janssens & Zanoni (2005) dans un courant qui va lier la culture avec plus d'éléments du contexte. Leur analyse va observer comment le type d'offre des entreprises va avoir une influence sur la conception et la pratique de la diversité. Alors, ils vont être attentifs au contexte, et vont montrer comment la pratique de la diversité culturelle va changer si on est dans une entreprise de production ou dans une entreprise de service. Ils vont répondre à la demande des critiques au courant dominant dans ce champ. Aussi, cette recherche sort des analyses comparatives pour se concentrer sur les interactions entre les organisations.

D'abord, dans sa conception de la diversité culturelle on trouve la même remarque que chez Bjerregaard, Luring, & Klitmøller (2009) où la diversité est une partie des relations plus larges qui vont la déterminer. D'après eux, la diversité (culturelle) n'est pas en elle-même le critère d'analyse : sa définition se crée dans les relations. Elle est donc une construction sociale dans un contexte déterminé. Plus que de mettre en place des dimensions culturelles, leur approche va laisser la

place à la parole des autres, laquelle va aider à créer des catégories d'analyse (Zanoni & Janssens, 2004; Janssens & Zanoni, 2005). Plus spécifiquement, ils vont observer que la nature du service va affecter aussi la gestion de la diversité. De plus, la recherche va montrer que sur le plan des services, la relation avec le client est déterminante pour la gestion de la diversité culturelle à l'intérieur de l'entreprise (Janssens & Zanoni, 2005).

2.4.2 Subjectivité et gestion de la diversité

Sur un plan plus subjectif, on peut observer des réflexions qui indiquent des stratégies d'acculturation du sujet, lesquelles peuvent servir aux organisations et au bien-être des sujets (Samnani, Boekhorst, & Harrison, 2012). Les auteurs argumentent que l'adaptation à une culture (acculturation) peut se faire à partir d'une stratégie d'intégration dans l'organisation pour minimiser la dissonance cognitive de sujets et éviter, de cette façon, de possibles conflits. D'après les auteurs, pour tous les sujets, leur culture influence à différents niveaux la définition de leur identité. Pour certains l'influence est faible, tandis que pour d'autres, l'influence est plus grande. Aussi, il y a différentes façons de s'adapter à une culture (assimilation, intégration, séparation et marginalisation) (Samnani, Boekhorst, & Harrison, 2012).

L'assimilation indique l'adoption des codes de la culture dominante et l'oubli des traits de la culture d'origine. Si l'influence de la culture d'origine est faible sur une personne, la dissonance cognitive, soit la différence entre les convictions du sujet et les valeurs de son environnement, va également être faible, ce qui va favoriser une saine adaptation. Cependant, si l'influence de la culture sur son identité est forte, la dissonance sera plus grande ce qui peut résulter en une adaptation problématique (Samnani, Boekhorst, & Harrison, 2012).

Une autre stratégie est l'intégration. Il s'agit de la conservation des traits culturels d'origine, adoptant certains aspects de la culture dominante. Les personnes dont la culture d'origine a peu d'influence sur eux vont facilement s'adapter, tandis que les personnes au pris avec une forte influence pourraient s'adapter selon le contexte. Dans certains cas, elles utilisèrent les codes de la culture dominante, dans d'autres, les codes de leur culture d'origine (Samnani, Boekhorst, & Harrison, 2012).

La troisième stratégie est la séparation : le sujet ne veut pas s'approprier les codes de la culture dominante, et il préfère rester avec sa culture d'origine. Dans le cas de la personne dont la culture d'origine a une faible influence sur son identité, cela implique en apparence d'en conserver les principales caractéristiques lorsqu'elles sont en contact avec des personnes issues de leur propre culture, afin, par exemple, de ne pas être vu comme un traître. Dans les organisations, il n'est pas rare de constater la formation de ghettos qui vont exclure les autres cultures. La personne subissant une forte influence de sa culture d'origine sera plus à l'aise dans cette situation (Samnani, Boekhorst, & Harrison, 2012).

La dernière situation est la marginalisation. La personne ne s'identifie ni à la culture dominante, ni à sa culture d'origine.

Les auteurs vont mettre l'accent sur la stratégie d'intégration comme possibilité pour les organisations, spécifiquement pour le *management* de ressources humaines. Dans ce cas, il s'agit plus d'une stratégie de RH, qui repose sur le sujet, que d'une analyse du contexte. En ce sens, la recherche de Kochan et al. (2002) est intéressante. Elle va montrer, par exemple, les effets négatifs d'un contexte de concurrence sur la performance des équipes diversifiées dans quatre entreprises à capital privé, ainsi que le besoin d'avoir des pratiques plus structurelles seulement centrées sur la culture (Kochan, et al., 2003). Aussi, dans une approche tout aussi subjective, Emmerling et Boyatzis (2012) étudient la relation entre la diversité culturelle et les caractéristiques de l'intelligence émotionnelle. Pour eux, il s'agit

d'observer quels types de compétences de l'intelligence émotionnelle émergent dans une culture spécifique, lesquelles compétences peuvent être utilisées pour la performance de l'organisation. Les auteurs se questionnent sur la manière dont l'acceptation de certaines compétences associées à l'intelligence émotionnelle varie selon la culture.

2.4.3 Diversité et OBNL

Tomlinson & Schwabenland (2010) vont plus loin, et vont se questionner sur la finalité de l'organisation et son impact sur la définition et la pratique de la diversité. Dans ce cas, il ne s'agit pas seulement du type d'offre de l'entreprise, ni d'une posture seulement subjective. Il s'agit aussi du type d'organisation. C'est pour cela qu'ils vont choisir le secteur des organisations caritatives. C'est une des rares études qui a choisi un autre de type d'organisation et qui a pris en compte les critiques du modèle dominant en gestion de la diversité culturelle.

D'abord, ils vont remarquer la tension entre deux visions de la diversité dans les organisations : une vision où la diversité est une ressource qui sert à augmenter la performance de l'entreprise (*business case*) (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Herring, 2009) et une vision qui prend les arguments moraux comme finalité de l'action si on veut réellement prendre en compte l'altérité. Dans le premier cas, la performance et l'altérité vont ensemble sans problème, dans le deuxième, l'intérêt pour la performance et le souci du respect de l'altérité sont contradictoires : mettre ensemble ces deux finalités n'est pas possible (Noon, 2007). Ces visions donnent lieu aussi à deux conceptions de la gestion de la diversité : pour quelques-uns la gestion de la diversité vise à « lutter contre les discriminations dans l'emploi ; pour d'autres, elle sert à créer de la valeur ajoutée en utilisant au mieux les différences individuelles » (Cornet & Warland, 2008 : 8). À partir de plusieurs entrevues avec des personnages clés du secteur, Tomlinson et Schwabenland (2010) vont montrer comment le besoin de performance et le respect de la

diversité peuvent, de certaines façons et dans quelques cas, être ensemble dans des organismes à but non lucratif, ceux ayant une finalité humanitaire ou caritative. La construction de l'idée de diversité, et la gestion associée à cette idée, vont changer selon l'organisme, selon sa finalité spécifique, selon les services offerts et selon la relation avec les personnes qui y travaillent. On peut percevoir que la recherche de Tomlinson et Schwabenland (2010) va plus loin que celle faite par Bridgstock, Lettice, Özbilgin, & Tatli (2010) dans des entreprises sociales, où on observe une définition déjà faite de la diversité, quoique cette recherche permette d'observer la pertinence, pour ces types d'entreprises, d'avoir des politiques de diversité, et aussi d'observer comment elles mobilisent des connaissances liées à ce type de pratiques. Dans cette recherche, la gestion de la diversité est acceptée, mais il n'y a pas de référence explicite quant au paradigme qui soutient le type de gestion de la diversité dont on parle.

Par contre, Tomlinson et Schwabenland (2010) réaffirment l'importance d'être attentif aux diverses conceptions de la diversité. De plus, ils soulignent que le chercheur, en tant que porteur d'idées et de préjugés, exerce, comme le souligne le courant post colonialiste, une forme ou l'autre de contrôle et de domination sur l'Autre (Prasad & Prasad, 2003). Dans la recherche menée par Omanovic (2009) est présent aussi la question de la construction des idées sur la diversité. Dans une entreprise suédoise, acquise par une grande entreprise multinationale, Omanovic constate comment le discours du *management* de la diversité et la conception de la diversité changent selon le contexte et les acteurs présents. Sa recherche contient, sur le plan méthodologique, un changement par rapport à l'approche dominante, car elle privilégie l'ethnographie et des « entretiens amicaux ou conversationnels » (Omanovic, 2009; 2013).

Ainsi, il s'agit d'après ce type de recherches d'aller plus loin que le *business case* et l'approche fonctionnaliste. Il faut montrer le manque d'efficacité des outils de gestion conventionnels de la diversité (Chavez & Weisinger, 2008), notamment

leurs aspects psychologisants (Arcand, 2013), ou encore le caractère relatif de l'influence de la diversité dans la performance et la naïveté du *business case*, comme l'ont montré Kochan et al. (2003)³. Il faut aller plus loin que ces outils conventionnels dans le sens où il faut voir les limites d'une approche centrée sur la seule logique de performance économique, de la recherche fonctionnaliste ou encore des simples considérations volontaristes. Il s'agit aussi de réfléchir au sens des idées sur la diversité et sur la place du chercheur et ses systèmes de pensée pour aborder sa recherche.

2.4.4 Compréhension et négation de l'autre : une étude historique

À la base de la gestion de la diversité ethnoculturelle on trouve la question de la reconnaissance de l'Autre. Cette question a été beaucoup abordée. Dans les derniers siècles, en Occident, on trouve des pensées très différentes, parfois contradictoires, et avec des résultats qui vont de la destruction de l'Autre jusqu'à l'amour pour ce dernier (Todorov, 2000). Il y a eu des choix de sociétés qui ont absolument voulu nier l'Autre. Romain Gary (2006) montre comment cette négation absolue sur le plan physique n'est pas possible dans le plan psychique. Le juif qui a été tué par les SS reste dans la conscience du bourreau, il devient une partie de lui, car lorsqu'il parle de SS on va parler, toujours, des juifs. Cependant, il y a d'autres mesures moins extrêmes, dans une même société, qui vont de l'acceptation de chaque groupe culturel avec toutes ses pratiques (même dans les espaces publics sans le besoin de se mêler beaucoup aux autres) jusqu'à l'exigence de laisser la culture dans le monde privé et de s'adapter à des valeurs communes dictées par la majorité. Au milieu de ces extrêmes, il y a aussi des idées qui vont mettre l'accent sur le dialogue entre cultures en prenant en compte les différences,

³ « We found that racial and gender diversity do not have the positive effect on performance proposed by those with a more optimistic view of the role diversity can play in organizations—at least not consistently or under all conditions—but neither does it necessarily have the negative effect on group processes warned by those with a more pessimistic view » Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., et al. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of The Diversity Research Network. *Human Resource Management*, , 42 (1), 3-21. P. 17

à partir d'une constante recherche d'un terrain commun (Bouchard & Taylor, 2008; Demorgon, 2005; Verbunt, 2011; Sartori, 2001).

Dans l'étude sur la conquête de l'Amérique, Tzvetan Todorov (1982) montre que l'Autre, quoiqu'on l'étudie et qu'on veuille le comprendre, peut être néanmoins ignoré. À partir d'une analyse de contenu de textes de la conquête de l'Amérique, il plonge dans les relations entre personnes et groupes appartenant à différentes origines ethniques. Il s'intéresse à la façon dont les uns et les autres se regardent. De plus, il analyse de quelle manière on voit les autres selon les buts qu'on poursuit. Quoique sa recherche se fasse dans un champ plus vaste (historique, anthropologique et moral) on peut dire qu'il soulève des questions enrichissant la compréhension de la gestion de la diversité. L'analyse qu'il fait d'Hernan Cortés en est un exemple probant. Il s'agit donc de montrer dans cette première approche comment la recherche sur l'Autre peut nier ce dernier en même temps qu'elle cherche à mieux le comprendre.

D'après Todorov (1982) le *conquistador* Hernán Cortés veut comprendre l'Autre, soit les Aztèques. D'abord, il va trouver une interprète, la Malinche, qui lui permet de comprendre les symboles des indigènes. Il a remarqué que les Espagnols qui sont arrivés avant lui n'ont pas voulu comprendre, seulement prendre. Ils ont nié l'Autre et ont rendu plus difficile la quête de richesses : principal objectif de la colonisation de l'Amérique latine. Pour sa part, Cortés n'ignore pas la culture de l'Autre, il veut la comprendre pour établir des relations et ainsi atteindre plus facilement ses objectifs de quête de richesses. Il va maîtriser les symboles qu'utilisent les Aztèques. Lorsque ceux-ci communiquent avec les Dieux, Cortés communique avec les hommes, et cela lui permet de diriger les actions des autres. La stratégie utilisée par Cortés pour prendre n'est pas la lutte directe, elle est la lutte symbolique (Todorov, 1982). Il va donc utiliser les symboles de l'Autre, stratégiquement, pour obtenir les résultats qu'il veut.

Dans cette recherche, Todorov souligne la possibilité de comprendre sans qu'il existe un respect de l'autre. Au contraire, comprendre, sans avoir des questions morales sur l'autre, peut amener à sa destruction. La pratique de la torture psychologique illustre bien ce phénomène (Todorov, 2008; Klein, 2007). Cela a été le cas avec Cortés. Dans cette perspective, on pourrait dire qu'étudier l'autre n'est pas, moralement, une bonne chose en soi. En plus, si l'étude de l'autre n'est pas capable d'inclure l'autre dans les objectifs de l'étude ou de la compréhension cherchée, c'est ce dernier qui va rester en-dehors de la quête de compréhension (Todorov, 1982). Cette quête remarque donc comment la gestion⁴ de l'Autre peut en même temps le nier. L'auteur ne veut pas seulement montrer ou comprendre une histoire, il veut aussi que cette histoire enrichisse les connaissances pour respecter l'Autre dans le présent (Todorov, 1982). Il va élaborer à partir de sa recherche une typologie des relations à autrui en identifiant les éléments suivants :

[...] au moins trois axes, sur lesquels on peut situer la problématique de l'altérité. C'est premièrement un jugement de valeur (un plan axiologique) : l'autre est bon ou mauvais, je l'aime ou je ne l'aime pas [...] il est mon égal ou il est mon inférieur [...] Y il a, deuxièmement, l'action de rapprochement ou d'éloignement par rapport à l'autre (un plan praxéologique) : j'embrasse les valeurs de l'autre, je m'identifie à lui ; ou bien j'assimile l'autre à moi, je lui impose ma propre image ; entre la soumission à l'autre et la soumission de l'autre, il y a aussi un troisième terme, qui est la neutralité, ou indifférence. Troisièmement, je connais ou j'ignore l'identité de l'autre (ce serait le plan épistémique) ; il n'y a évidemment ici aucun absolu, mais une gradation infinie entre les états de connaissance moindres ou plus élevés (Todorov, 1982 : 223).

Todorov fait donc une recherche *exemplaire* (ainsi nommé par lui) pour observer la manière dont, durant la *Conquista*, les problèmes entre les cultures sont présents dans chacun de ces trois axes. Selon nous, ces axes sont toujours d'actualité et ont leur pertinence heuristique. De plus, son analyse nous amène à découvrir que ces interactions se développent dans un contexte particulier ayant des systèmes de pensées spécifiques et marqués par des intérêts économiques et

⁴ Todorov ne parle pas exactement en termes de gestion, toutefois le sens des actions dans son récit se rapproche de la signification que l'on attribue généralement à la gestion.

religieux liés à l'honneur et à la gloire. L'auteur observe la vision de chaque culture en essayant de comprendre de quelle façon se regardent les uns et les autres, c'est-à-dire comment chaque culture crée une représentation de l'autre, et comment ces représentations vont déterminer les actions.

Sa recherche utilise le dialogue comme modèle pour établir les relations avec les autres éloignés dans le temps (Todorov, 1982). D'une certaine façon, il donne la parole aux personnes impliquées dans cet épisode et, en même temps, il fait sortir sa propre voix pour les commenter. En ce sens cette revue se veut aussi un type de dialogue avec ceux qui ont voulu étudier la gestion et l'autre dans les organisations.

2.5 Conclusion

Dans les recherches et les paradigmes observés, il y a un courant dominant ayant une tendance à l'utilisation de méthodes propres au courant positiviste de la science. Aussi, il y a plusieurs critiques à ce courant, mais qui n'ont pas donné lieu à une croissance importante de recherches dans d'autres paradigmes (Jack, Calás, Nkomo, & Peltonen, 2008). On pourrait dire que les études dominantes favorisent, chez celui qui les utilise, un sentiment de sécurité à l'égard de la diversité. Qui plus est, ce sentiment de sécurité et de certitude à l'égard de l'Autre se traduit plus souvent qu'autrement en langage managérial dominant. Quoi qu'il en soit, ce phénomène entraîne une négation de la diversité et de l'autonomie des sujets (Kwek, 2003).

Cependant, en général, la construction du champ de la gestion de la diversité s'est faite à partir du modèle de l'entreprise privée à but lucratif (Bridgstock, Lettice, Özbilgin, & Tatli, 2010). Dans la littérature visitée, j'ai trouvé peu de recherches sur la gestion de la diversité dans un type différent d'organisation, si bien que la

critique constante se fait sur la nécessité de tenir compte d'autres éléments, tels que le contexte, ou les relations de pouvoir, afin d'analyser la gestion de la diversité. A ce titre, la recherche contemporaine semble ignorer le type d'organisation et son influence sur la conception de la diversité ethnoculturelle. Il est pertinent de se demander si la gestion de la diversité ethnoculturelle (et la compréhension de la diversité) est égale dans tous les types d'organisations. On a vu la tendance, dans la littérature explorée, à lier exclusivement l'idée d'organisation à l'entreprise privée ayant comme finalité directe « la fructification du capital engagé pour l'entrepreneur » ou pour les actionnaires (Fauquet, 1965 : 73). Cela a pour conséquence de nous faire oublier qu'il existe d'autres types d'organisations possédant d'autres finalités que le simple bénéfice économique (Múnera, 2009). Par exemple, ils existent des organisations ayant comme finalité directe la satisfaction de besoins de personnes impliquées dans l'opération de l'entreprise et la participation de ces personnes dans les décisions stratégiques. Là réside notre objectif principal qui est d'enrichir le champ de la gestion de la diversité en jetant un regard attentif sur les coopératives de solidarité.

Chapitre 3. Cadre conceptuel : Humanisme, coopérative de solidarité et identités collectives

3.1 Introduction

Un des conclusions tirées de la revue de la littérature est que la recherche dans le champ de la gestion de la diversité s'est fait, principalement, à l'intérieur d'un paradigme : le fonctionnalisme (Primecz, Romani, & Sackmann, 2009). Cette approche a eu une influence sur les méthodes utilisées, les analyses effectuées, et même sur les pratiques dans les organisations. Même si les critiques à cette approche sont constantes, elle a continué à dominer (Jack, Calás, Nkomo, & Peltonen, 2008). Nous savons que l'on possède, explicitement ou non, une vision ou des conceptions du monde qui vont déterminer la façon de voir un phénomène, surtout si le phénomène inclut des sujets humains (Todorov, 1993). Avoir une certaine conscience de la façon dont on observe, analyse et agit en face de la réalité est, pour le chercheur, la première étape de son travail (Morgan, 1983). La connaissance de la connaissance, comme l'exprime Morin (1986), peut être un point de départ intéressant et peut se constituer, du coup, en une approche pour observer et analyser une réalité donnée. Le travail conceptuel à effectuer dans ce deuxième chapitre part d'un cadre humaniste qui permet, réflexivement, de réfléchir initialement à ses propres principes de base et, ensuite, de donner les critères pour analyser la réalité que l'on cherche à saisir. Suite à cette conceptualisation, j'observerais et analyserais les phénomènes sociaux qui sont d'intérêt pour ce mémoire de maîtrise.

Les phénomènes à observer sont en interaction les uns avec les autres et relèvent d'un type particulier d'organisation, soit la coopérative de solidarité, et de sa relation avec la diversité ethnoculturelle. Avant de commencer notre démarche

conceptuelle, il semble important d'expliquer ce qu'est une coopérative de solidarité, quoiqu'après nous ferons une analyse plus en détail de ce type d'organisation. Selon le chapitre VII de la Loi sur les coopératives, ajouté en 1997, la coopérative de solidarité « est celle qui regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes : 1) des membres utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative; 2) des membres travailleurs, soit des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative; 3) des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative. [...] Une personne ou une société membre d'une coopérative de solidarité ne peut faire partie que d'une catégorie de membres » (Québec, 1999). Ainsi, la coopérative de solidarité est différente des autres types de coopératives grâce à la diversité de membres qui doivent l'intégrer et qui participent à sa gouvernance. Elles peuvent aussi, comme nous le verrons, développer leurs activités dans des secteurs économiques divers, comme le fait une entreprise capitaliste, et non seulement dans des activités liées à des causes sociales. Ainsi, pour commencer, nous voulons insister sur le fait que les coopératives de solidarité, en plus de se démarquer des entreprises dites capitalistes comme toutes les coopératives le font, se différencient également des autres types de coopératives. Voici les principes de base communs qui encadrent formellement les organisations coopératives :

- 1) **ADHÉSION VOLONTAIRE ET OUVERTE À TOUS** : Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
- 2) **POUVOIR DÉMOCRATIQUE EXERCÉ PAR LES MEMBRES** : Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle - un membre, une voix - ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.
- 3) **PRINCIPE: PARTICIPATION ÉCONOMIQUE DES MEMBRES** : Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient

habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4) AUTONOMIE ET INDÉPENDANCE : Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

5) ÉDUCATION, FORMATION ET INFORMATION : Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6) COOPÉRATION ENTRE LES COOPÉRATIVES : Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

7) PRINCIPE: ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ : Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres. » (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, s.d.)

En termes de gouvernance, de ristourne du capital investi, de valeurs, il y a une différence avec l'entreprise capitaliste que nous analyserons en utilisant la pensée humaniste. Ensuite, à partir de la pensée humaniste les trois types d'identités collectives mentionnés précédemment seront présentés et nous permettront d'observer les pratiques de gestion liées à la diversité ethnoculturelle. Finalement, nous allons montrer quels aspects du système de cette organisation seront observés. Nous allons donc parler de systèmes de régulation de l'action. Cette approche humaniste nous permet d'observer que, grâce à notre nature essentiellement sociale, les actions humaines, et dans notre cas les actions dans la coopérative de solidarité, peuvent s'analyser en regardant trois systèmes de régulation de l'action conceptualisés par Mockus (2002). La pensée humaniste est

donc l'axe transversal qui oriente le regard posé, la méthodologie utilisée ainsi que l'analyse qui en découle.

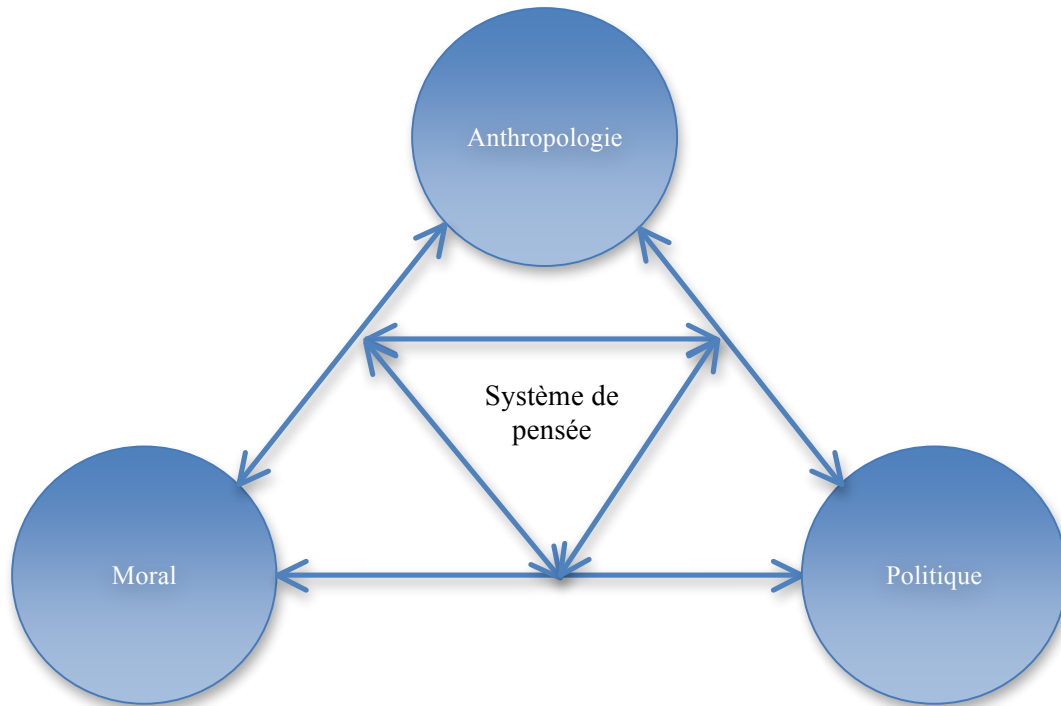
3.2 L'approche humaniste comme cadre d'analyse

L'humanisme est une des « familles idéologiques modernes » qui ont pris place en Occident dans les derniers siècles et qui sont présentes encore aujourd'hui dans les différents domaines de la vie en commun (Todorov, 1998). Nous pensons que cette approche donne des outils de pensée pertinents au niveau de la méthode et de l'analyse des phénomènes que l'on veut aborder, notamment les organisations et les relations avec les autres.

3.2.1 Critères d'analyse

Nous allons utiliser des critères d'analyse, empruntés de la pensée humaniste de Todorov (1998), pour expliquer réflexivement les différents systèmes de pensée propres aux sociétés modernes. Ces critères sont d'ordre anthropologique, moral et politique. C'est-à-dire que pour comprendre notre choix du sujet, notre méthodologie et même notre propre cadre humaniste, nous allons nous pencher sur les présupposés humanistes. Cette démarche va nous permettre de bien cibler de quoi il s'agit lorsqu'on utilise un cadre conceptuel dit humaniste. À cet égard, on se place, comme l'ont déjà expliqué Primecz, Romani et Sackmann (2009), dans un type de cadre moins commun dans la recherche sur la diversité ethnoculturelle dans les organisations, notamment parce que ce cadre valorise une certaine réflexivité de la part du chercheur. Ces trois critères sont présentés dans la figure #1 qui suit :

FIGURE 1 : Les critères de classification des systèmes de pensée



En ce qui a trait au critère anthropologique, il nous permet d'accéder aux différentes représentations que les êtres humains se font de leur propre nature. La réflexion sur l'idée de nature humaine est donc nécessaire pour commencer à classifier un système de pensée. À ce propos, on parle de l'anthropologie sous-jacente à chaque système de pensée (Todorov, 1998). On pourrait donc se demander quelle anthropologie est présente dans la conception, par exemple, d'une organisation, ou quelle anthropologie est présente dans cette recherche ?

Le critère moral quant à lui repose sur la question du devoir être. À partir d'une conception particulière de la nature humaine, on se demande comment les êtres humains doivent agir en fonction de cette conception. De là découle une vision

spécifique des valeurs et principes et chaque système va s'efforcer de défendre cette vision. Ainsi, à partir de la représentation qu'on se fait de la nature humaine on va établir une morale qui va tracer le pourtour de nos interactions avec les autres.

Le critère politique favorise le questionnement de différents types d'organisation sociale nécessaire à la régulation des relations entre les hommes. Todorov (1998) parle d'une politique, c'est-à-dire du régime que chaque système de pensée propose et qui est plus cohérent avec l'anthropologie et la morale conçues dans chacun. Suivant cette logique, le contenu de ces trois critères est modifié selon un système de pensée donné.

La recherche menée par Todorov (1998) établit les systèmes de pensée suivants : conservateur, individualiste, scientiste et humaniste⁵. Également, il faut faire quelques précisions sur les conservateurs critiques (un autre type de système) ainsi que deux approches qui se disent humanistes (humanisme naïf et humanisme orgueilleux), mais qui en réalité, sont des perversions de cette pensée. Le cadre 1 présente ces systèmes plus en détails :

Tableau 1. Systèmes de pensée et idées de la gestion de la diversité.

Critères Systèmes	Anthropologie	Moral	Politique	Gestion de la diversité
Conservateur	L'homme est mauvais. De par sa nature, il veut se battre. Conflit entre liberté et sociabilité.	Il faut éliminer (limiter) la liberté pour conserver les valeurs et la vie en commun. Finalité du « nous ».	Tendance autoritaire – de centralité de décisions. Contrôle constant.	Nationalisme, approche assimilationniste. Discours de culture organisationnelle. Paternalisme. Sectes. Renforcement d'une

⁵ « Il est toujours malaisé de regrouper la pensée d'auteurs individuels sous des étiquettes génériques. Personne n'aime les mots en « -isme », et pour cause : chaque regroupement a quelque chose de violent et d'arbitraire (moi-même, j'ai hésité jusqu'au dernier moment à savoir s'il était plus juste de parler de trois, quatre ou cinq grandes familles modernes), on peut toujours vous opposer des cas intermédiaires ou hybrides ». Todorov, T. (1998). *Le jardin imparfait : la pensée humaniste en France*. Paris: Editions Grasset et Fasquelle.

Conservateur				identité collective. Conserver le « nous ».
Conservateur critique		Il faut défendre la liberté, et être méfiant de la nature humaine en même temps.	Tension entre aristocratie et démocratie	Fatalisme. Posture critique radical. Culture et relations comme jeu de pouvoir. Identité collective comme domination. Méfiance du « nous » et du « je ».
Individualiste	L'homme cherche son propre intérêt. Il veut se libérer des autres, du poids de la culture.	Il faut se libérer. La concurrence est bonne. La collaboration est fausse. Tout est intérêt. Autonomie.	Tendance anarchiste: État minimum. Économie du marché comme politique. Concurrence et logique du profit individuel.	Psychologismes. Coaching, leader. Individualisation de GRH. Subjectivisme. Élimination des identités collectives. Ignorer les nous et le contexte.
Scientiste	L'homme est déterminé (lois biologiques, économiques, historiques, culturelles)	La science (positive) dicte ce qu'il faut faire Universalisme	Tendance totalitaire : tout contrôler	Culturalisme. Expert. Mesurer les distances culturelles, cartographie de cultures. Ethnocentrisme. Encadrer les identités collectives. Contrôle du « nous ».
Humanisme Naïf	L'homme est bon	Il faut aimer tout le monde.	Proche du libéralisme (communisme)	Exotisme, xénophilie, tout est harmonie. On aime le « nous ». Bon sauvage. Promotion de la diversité.
Humanisme Orgueilleux	L'homme n'est pas déterminé. Il est puissant.	L'homme doit assumer la responsabilité de tout. Il faut être « parfait ».	(proche du scientisme)	L'homme peut contrôler toutes ses identités, toutes ses pensées. La culture n'a pas de poids.

Humanisme	Être social : source de la conscience de soi et de la liberté. Partiellement déterminé. Potentialité. (pour le bon et pour le mauvais)	Universalité des « ils » Finalité du « tu » Autonomie du « je »	Démocratie, autogestion.	Analyse et intervention structurelle. Compréhension contextuelle et complexe des identités collectives. Dialogue et participation en décision. Culture comme moyen de reconnaissance. Interdisciplinarité.
------------------	--	---	--------------------------	---

Dans le cadre 1, on peut observer les différents systèmes et leurs caractéristiques anthropologiques, morales et politiques. Par exemple, on peut voir comment les conservateurs et les individualistes partagent en quelque sorte une idée précise de l'être humain, très puissante en Occident (Flahault, 2011; Todorov, 1995) et selon laquelle il y aurait quelque chose, une nature, avant toute sociabilité. À partir de cette idée, chaque système de pensée va créer des actions (traduites dans une morale et une politique). Si, pour les conservateurs, la société est un frein à la mauvaise nature humaine, pour les individualistes, la société est un obstacle à la liberté et au bonheur (Freud, 2010). Pour leur part, les scientifiques, voient l'être humain comme étant déterminé par des lois (économiques, historiques, génétiques, inconscientes, culturelles, etc.) selon le domaine d'étude choisi. Les systèmes totalitaires en ont été ses principaux représentants. Dans les démocraties actuelles, par exemple, il y a une tendance à ce que l'expert, surtout économique, dicte la morale (Morin, 1992; Todorov, 2012) ou, comme l'explique Habermas (1999), la logique du système prend beaucoup de place dans le monde de la vie.

Les économistes, les sociologues, les psychologues observent la société et les individus et croient identifier les lois de leur comportement, la direction de leur évolution; les politiciens et les moralistes (les intellectuels) incitent alors la population à se conformer à ces lois. L'expert remplace le sage en tant que pourvoyeur de fins dernières, et une chose devient bonne du simple fait qu'elle est fréquente (Todorov, 1998 : 41-42).

Cette explication des systèmes de pensée nous paraît nécessaire pour identifier, avec plus de détails, la signification de la pensée humaniste que nous voulons adopter pour observer les phénomènes sociaux et notre propre démarche de recherche. Cette démarche explicative est essentielle pour bien saisir la réalité que nous voulons observer et les idées mobilisées pour faire notre analyse. Par exemple, lorsque nous allons utiliser le concept d'identité collective, il faut savoir que cette façon d'observer la culture est le résultat propre d'un cadre d'analyse humaniste : l'anthropologie, c'est-à-dire l'idée d'être humain implicite dans ce concept, comme nous allons le développer, prend en compte l'idée de la reconnaissance comme la source de notre humanité. Ainsi, réfléchir en ces termes implique de donner un poids important au contexte qui permet aux individus de trouver certains moyens pour se sentir reconnus, c'est-à-dire, pour exister. En outre, si l'on parle du contexte ou les relations humaines se déroulent, les concepts de systèmes de régulations que nous allons expliquer à la fin de ce chapitre mettront l'accent sur l'idée selon laquelle nous, les êtres humains, de par notre extrême sociabilité, agissons à partir de trois systèmes de régulation de l'action. Nous ne sommes pas dans des interprétations des relations humaines qui prennent l'idée de relations de pouvoir comme c'est le cas avec l'anthropologie de certaines approches critiques, par exemple. Ceci dit, pour parler des identités collectives et de systèmes de régulation de l'action il nous semble nécessaire de montrer la source qui soutient ces concepts.

3.2.2 L'approche humaniste

L'humanisme est un terme problématique. Il peut être compris à partir d'une posture associée aux valeurs reconnues comme solidaires. Il s'agit de la signification de l'humanisme comme valeur, c'est une signification morale du terme (ex. la philanthropie). Elle est présente dans quelques approches sur les organisations, par exemple, on peut la voir dans une posture américaine de l'approche non lucrative de l'économie (Defourny & Nyssens, 2010; Kerlin, 2006;

Nicholls, 2010). Aussi, il existe une autre idée de l'humanisme, plus associée à la Renaissance, qui renvoie aux personnes qui étudient *Les humanités* (Françon, 1968). Tzvetan Todorov (1998; 2000), quant à lui, donne une signification plus complexe du terme humanisme. Si les autres systèmes de pensée ont cru qu'il y avait un prix associé à la possibilité de se gouverner soi-même, ou la négation de cette possibilité dans le cas des scientifiques, les humanistes ne voient pas de lien déterministe entre la liberté et la négation de la sociabilité, de la morale ou du « moi ». L'humanisme s'éloigne d'un paradigme totalisant et d'un paradigme individualisant (Caillé, 1997). C'est justement ces nuances propres à la perspective humaniste que je veux faire ressortir dans l'analyse.

L'anthropologie humaniste se base sur la reconnaissance comme source de l'existence typiquement humaine. Elle comprend que, dans une société traditionnelle comme dans une société démocratique, il existe toujours un besoin de reconnaissance (Todorov, 1995; Abélès, 2002) parce qu'elle est la source de notre appareil psychique (Todorov, 1995; Flahault, 1978; 2011). Plus que d'être égoïstes ou altruistes, catégories qui répondent plus à des catégories morales, pour les humanistes nous sommes des êtres ontologiquement sociaux. Pour exister, nous avons besoin du regard de l'Autre. Comme le souligne Flahault (1978), dans les échanges entre les hommes, il y a toujours une chose qui s'échange à la base, il l'appelle le principal bien commun, la source de notre existence, ou l'espace de réalisation de sujets. Si pour Marcel Mauss, auteur digne du courant humaniste, le sujet est présent déjà dans le don et le contre don (Flahault, 2005), l'anthropologie humaniste va encore plus loin et dit qu'il n'y a pas de sujet avant la rencontre avec l'Autre. Cette confusion existe parce que quelques auteurs se placent seulement dans le récit du développement de l'espèce humaine et non dans le récit du développement de l'individu (Todorov, 1995).

Par exemple, dans le récit du maître et de l'esclave de Hegel la première relation, ainsi que toute relation entre les hommes, a comme toile de fond une lutte pour la reconnaissance. Cette thèse est partagée par plusieurs auteurs, notamment ceux qui

s'intéressent au pouvoir et à ses dérivés tels que Foucault, Friedberg et Crozier ou encore Bourdieu. De plus, ce récit a un problème de logique (Todorov, 1995) : pour devenir humain, il faut lutter et gagner la reconnaissance de l'autre. Toutefois, cet *autre* a perdu cette lutte et n'est donc pas encore humain. Ainsi, celui qui peut donner la reconnaissance ne peut le faire puisqu'il n'est pas encore un humain. Mais si l'on voit le récit, on peut se rendre compte que les deux acteurs sont déjà humains, et, en outre, que cela est une fiction, un récit, une invention (Flahault, 2005) qui se veut heuristique, mais qui, paradoxalement, n'aide pas beaucoup à comprendre le monde des relations entre les humains (Todorov, 1995). La partie se prend pour le tout : la lutte pour le pouvoir, qui est pour les humanistes un des moyens utilisés pour acquérir la reconnaissance, pour d'autres courants cette lutte n'est pas un moyen sinon la source des relations humaines. Pour les humanistes, le récit de la lutte pour le pouvoir comme explication de toute relation a des effets (totalitaires) sur les relations. Il agit comme une métaphore qui devient réelle.

Ici, les humanistes font une différence entre deux types de reconnaissance, une ontologique, qui est vécue comme un don pour exister en tant qu'humain, et une autre qui, en partant de la reconnaissance existentielle, est vécue comme une affirmation. Cette dernière peut prendre la forme de la vanité, du désir de gloire, d'une mutuelle utilisation, d'amour, de lutte, d'orgueil, etc. Par exemple, la réflexion sur les associations d'Alain Caillé (1997) montre comment un des moyens d'être reconnu est l'échange de places ou la réciprocité, pour emprunter la terminologie de Polanyi (1975).

Donc, pour qu'il existe un « je », il est nécessaire qu'il y ait un « tu » qui va me constituer comme sujet. À ce propos, la division entre être, vivre et exister (Todorov, 1995) est intéressante pour comprendre comment la spécificité de l'humain est donnée pour le besoin de reconnaissance. On partage avec les choses l'*être*, on est fait de la matière. Donc il ne faut pas négliger la place de cette

évidence dans les comportements humains. Il s'agit d'un « pulsion » d'être, de permanence, de se répéter qui n'est pas exclusive de la vie, sinon qu'il s'agit d'une propriété de la matière. En même temps, nous vivons, nous sommes des organismes vivants et nous avons des fonctions vitales comme tout être vivant. Bien sûr, l'être humain a des besoins biologiques, par exemple l'instinct de conservation ou ce qu'on appelle l'amour propre. Mais pour les humanistes il existe aussi, et cela implique une différence de degré, une autre dimension qui est la particularité de l'espèce : il s'agit du besoin de reconnaissance comme source de notre humanité. D'après les humanistes l'être humain naît deux fois : on naît à la vie et, peu de temps après, à l'existence. La primatologie nous donne quelques différences sur la relation des singes avec la mère et la complexité de la reconnaissance entre le bébé et la mère humains (Todorov, 1995). À partir de cette idée, les humanistes postulent qu'il existe dans la nature humaine, à côté de déterminations, un vaste espace pour l'indéterminé. Et cette indétermination est due aux autres êtres humains, qui constituent notre être, qui sont dedans et qui interagissent dans notre être. Nous pouvons nous éloigner de nous-mêmes, parce que le *je* est pluriel. Chez l'humain, la société n'est pas uniquement à l'extérieur, mais également à l'intérieur de chacun (Morin, 1992). On pourrait dire que le *je* est l'émergence d'une extrême sociabilité de la nature. L'héritage génétique et la culture se sont mutuellement déterminés (Gintis, 2011). La liberté, et avec elle la vie morale, c'est-à-dire le bien et le mal, aussi l'égoïsme et l'altruisme, la lutte pour le pouvoir, ont la même source : le besoin existentiel de reconnaissance (Todorov, 1995; 2008; Flahault, 1978; 2011). Cette intuition anthropologique est aussi présente chez Smith (1997) lorsqu'il parle de la sympathie (Dupuy, 2008), ce qui est supporté aujourd'hui par exemple par les neurosciences (Gintis, 2011), par la primatologie (Chapman & Sussman, 2004; Imanishi, 1960), par la paléanthropologie et même par les études de développement du bébé (Flahault, 2011).

En résumé, comme le dit Todorov, l'anthropologie propre à la doctrine humaniste est relativement pauvre :

Mis à part l'identité biologique de l'espèce, elle se réduit à un seul trait, la sociabilité ; mais les conséquences de celle-ci sont nombreuses. La plus importante, dans notre perspective, est l'existence d'une conscience de soi, à laquelle les animaux n'accèdent jamais, alors que le petit de l'homme commence à l'acquérir très tôt, dès qu'il parvient à capter le regard de l'adulte qui se penche sur lui : *tu me regards, donc je existe*. Cette conscience de soi, indissociable de celle d'autrui, aura à son tour des effets décisifs. D'une part, une complexité croissante de la relation intersubjective, dont l'emblème sera le langage humain. De l'autre, une non-coïncidence avec soi, également constitutive de l'humain : l'individu est à la fois un être vivant comme les autres *et* la conscience de cet être, qui lui permet de s'en détacher, voire de s'y opposer. Tel est le fondement de la liberté humaine (et de l'exigence d'autonomie, qui en sera la traduction politique) : l'homme se caractérise par ce trait biologique, la capacité de se séparer de son propre être. Sociabilité et liberté sont intrinsèquement liées, et elles font partie de la définition même de l'espèce. (Todorov, 1998, p. 52)

Nous nous sommes davantage arrêtés sur cet aspect puisque l'analyse postérieure de la coopérative de solidarité et de la diversité ethnoculturelle exige de réfléchir sur ce qui permet de rapprocher ces deux réalités. Et la source de ce lien passe par l'idée d'être humain, qui normalement est tenue pour acquise. Toutefois, cette conception de la nature humaine a un impact déterminant sur les chemins qui nous mènent à l'action, plus spécifiquement en ce qui concerne les créations humaines, comme celles des organisations et de la recherche. Le besoin de reconnaissance va nous constituer en tant qu'humains pour le meilleur et pour le pire. Pour cette raison, une analyse des relations avec les autres ne peut pas négliger cet aspect. S'intéresser à la diversité ethnoculturelle dans une organisation implique qu'on observe principalement la façon d'expérimenter la reconnaissance entre personnes issues de différentes origines ainsi que la façon dont le contexte dans lequel ces personnes interagissent favorise ou limite divers types de reconnaissance qui vont constituer le monde pratique.

Donc, si le sujet est constitué de multiples interactions, cela veut dire que notre identité est multiple et que l'on n'est pas déterminé par notre origine. Comme le

dit Todorov, « Vouloir enfermer l'individu dans son groupe d'origine est illégitime, car cela revient à nier cette caractéristique précieuse de l'espèce humaine, la possibilité de s'arracher au donné pour lui préférer ce qu'on a soi-même choisi » (Todorov, 2008 : 113-114). Cependant, bien qu'on ne soit pas absolument déterminé, on ne peut pas nier le poids des identités collectives sur chaque sujet. Et elles continuent en nous durant toute la vie. La citation suivante de T. Todorov au sujet des identités résume bien cette pensée :

[...] même si l'individu n'en est nullement le prisonnier, qu'il peut toujours s'en évader et qu'il ne manque pas de le faire, les identités collectives existent et l'on ne peut les ignorer qu'à ses propres dépens. Chaque individu participe de nombreuses identités à l'extension variable. J'en ai distingué ici trois grands types : les identités culturelles, elles-mêmes déjà multiples ; l'identité civique, ou appartenance à un pays; enfin l'identité comme adhésion à un projet commun, à un ensemble de valeurs dont la vocation est souvent universelle (Todorov, 2008 : 134).

Ces identités collectives deviennent des sources de reconnaissance dont l'humain a besoin afin de devenir humain. Le système de pensée humaniste nous amène à analyser les relations entre les humains à partir d'une optique différente de celle des relations de pouvoir, et observe que la « lutte » peut être un des moyens que trouvent les sujets pour interagir, mais il en a d'autres. Cette idée de la nature humaine et des relations qui en découlent a un impact dans notre façon d'aborder cette recherche. Plus que chercher les conflits liés à la lutte pour le pouvoir comme point de départ, nous nous intéressons aux moyens de reconnaissance présents dans les coopératives de solidarité pour que les personnes trouvent une place parmi les autres. Il ne s'agit pas d'un regard qui part de la méfiance dans les relations, mais d'une posture qui part d'une anthropologie humaniste comme nous venons de l'expliquer. Le chercheur est donc plus dans une posture de sympathie que de méfiance.

Comme nous le verrons plus loin, ce choix anthropologique va nous permettre d'observer comment les actions humaines sont fortement régulées par le regard

des autres. Ainsi, nous allons identifier trois systèmes de régulation pour analyser la gestion de la diversité: l'intériorisation du regard des autres, ou ce que nous allons appeler l'autorégulation; le regard extérieur, ou la régulation mutuelle ; et un regard objectivé, ou la régulation légale.

La morale humaniste est donc ancrée dans cette anthropologie (Todorov, 1998). Cette morale va mettre ensemble trois principes. Les humanistes vont postuler le premier principe comme *l'universalité des « ils »*. Cette idée se trouve dans la tradition chrétienne qui postule qu'il n'existe pas d'humains plus ou moins humains que d'autres, parce que nous sommes tous égaux aux yeux de Dieu. Selon la morale humaniste, il faut se représenter l'autre comme faisant partie de la même espèce ; ainsi pour les humanistes il n'y a pas d'humains plus humains que d'autres. Parfois, les différences culturelles, de position sociale ou de couleur de peau ont amené des humains à réduire l'humanité des autres comme nous l'avons vu avec l'exemple des SS précédemment. Ce premier principe de vocation universelle est la source des deux principes suivants. Le deuxième principe postule le *tu* comme la finalité de mon action. On préfère des actions dont le but est l'autre et qu'il n'est pas réduit à un simple moyen. Ici, la différence avec la posture chrétienne ainsi qu'avec l'individualisme est évidente. L'Autre n'est pas la voie pour arriver au ciel, il n'est pas non plus une ressource à utiliser, ou un moyen pour atteindre un bien supérieur. En ce sens, l'humanisme opte pour le concret, par un *tu*, non pas par l'abstrait, une idée, une utopie. Ce principe, *la finalité du tu*, ne veut pas réduire l'Autre à une ressource. Cette posture n'est pas naïve puisqu'on sait que l'être humain peut servir de ressource, mais dans ce cas, l'humanisme postule l'idée de la mutuelle utilisation afin de ne pas se réduire à l'état de ressource. Cela signifie, dans le fond, que cette équité reconnaît que mon action est basée aussi sur la finalité de l'Autre. Le troisième principe, qui vient s'ajouter aux autres, est *l'autonomie du je*. On va appuyer des actions permettant que ce soit le sujet qui décide, qui puisse se gouverner. Les différences avec les autres systèmes de pensée sont évidentes. Les critiques provenant des autres systèmes de pensée sont parfois très similaires. Pour les humanistes, il n'existe pas de prix à payer

pour la liberté, comme par exemple la possibilité de perdre la sociabilité, parce qu'on est ontologiquement social. Il n'existe pas de prix à payer de l'éclatement du « je », parce que la liberté a comme source la pluralité de chaque sujet. Les humanistes ne croient pas davantage en la détermination de l'espèce, comme les scientifiques, et ils ne veulent pas fonder les relations en utilisant de finalités qui se trouvent ailleurs que dans les relations humaines, comme chez les conservateurs. Ils ne croient pas, en partant de leur anthropologie, que l'idéal de l'humain soit la solitude, moins encore que l'égoïsme soit la source de la vie humaine et que sa satisfaction soit le bonheur pour chacun.

Finalement, le critère politique qui favorise l'autonomie des individus, qui permet qu'ils se donnent leurs propres lois et se voient comme la finalité de leur système tout en donnant une égalité de droits à tous, est la démocratie (Todorov, 1998). On peut trouver dans la démocratie la possibilité d'expression de la pluralité des systèmes de pensée, mais ses fondements sont propres à l'humanisme. Les dérives des différents systèmes peuvent finir en régime très contraire à la démocratie. Ces systèmes peuvent utiliser dans son discours un des principes et laisser de côté les autres. Seul l'humanisme, grâce à la conscience de la dépendance de ses trois principes, n'a pas ces dérives. Donc, les humanistes, à partir de l'idée d'une relative indétermination de l'humain, croient plus en l'éducation dans le sens vaste du terme. Le mal, comme le bien, s'apprennent (Todorov, 1998)

À la suite de ces considérations sur la perspective humaniste, ce portrait nous sert à réfléchir aux coopératives de solidarité et à la diversité ethnoculturelle. Il s'agit de voir la particularité de la coopérative de solidarité et pourquoi, de par sa nature juridique, on peut la classer comme un type d'organisation qui est le résultat de la pensée humaniste, tout en se différenciant ainsi d'autres types d'organisations. En même temps, lorsqu'il s'agit d'analyser la diversité ethnoculturelle, il faut tenir compte de la complexité des identités qui vont satisfaire la trace fondamentale de

l'être humain : le besoin de trouver une place parmi les autres, ou, en dans d'autres mots, le besoin essentiel de reconnaissance.

3.3 Une organisation de nature humaniste

À partir du système humaniste, on va réfléchir à l'organisation et au choix d'observer la gestion de la diversité dans un type d'organisation spécifique. L'organisation, comme phénomène, a plusieurs approches. Pour notre propos, nous définirons l'organisation comme un ordre social crée avec une finalité explicite, ou du type taxis (Hayek, 1995) qui sert à satisfaire les besoins humains (Fauquet, 1965). L'organisation est un moyen créé par l'homme, avec une intentionnalité explicite. On peut voir que cette idée peut s'encadrer un peu plus. On peut réfléchir sur les organisations comme acteurs dans l'économie marchande ou formelle (Polanyi, 1975) ou comme des acteurs sociaux dans une idée d'économie plurielle (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001) et mettre un peu plus d'éléments d'analyse.

3.3.1 L'organisation de l'économie traditionnelle

Si nous nous plaçons dans une explication économique qui prend le marché comme modèle, on peut dire que cette approche fait partie d'une des systèmes modernes : le système individualiste. L'idée est que le marché (ou traduit en termes de valeurs, la concurrence entre tous) est la conséquence logique de notre nature. L'être humain, par sa nature, cherche son intérêt égoïste, dans le langage économique cela peut prendre la forme de choix rationnel et de maximisation du bénéfice. L'organisation sociale qui permet la meilleure satisfaction des besoins humains est le marché puisqu'il est cohérent avec notre nature, donc il faut l'encourager. Il faut éduquer à la concurrence, et il faut la laisser faire. On peut comprendre ici que, dans cette économie, le monde est un monde de rareté (Sahlins, 1976) puisque l'intérêt n'a pas de limites. Aussi, si l'on est dans une

concurrence les discours du leader et de la réussite individuelle sont très acceptés dans le monde de la gestion (Castrillon, 2011).

Le marché utilise un instrument qui permet de réduire les frais d'échanges (Coase, 1992; Williamson, 2005) et cet instrument est l'organisation, la firme qui, selon Hamel et Prahalad (1989), cité par Chew & Osborne (2009), utilise des stratégies pour avoir la force nécessaire pour se positionner dans une ambiance de lutte. La nature de l'organisation, si l'on poursuit avec la même logique, va permettre plus de concurrence, donc plus d'effectivité dans les échanges, si elle peut traduire les valeurs du marché dans son fonctionnement.

Si une personne veut satisfaire ses intérêts d'une façon plus performante que les autres, l'organisation est le moyen. Ici, nous faisons référence à un type précis d'organisation : celui qui est le plus apte pour s'adapter au marché, soit l'entreprise capitaliste. Celle-ci va contribuer, en tant qu'acteur dans le marché, au bonheur d'un nombre plus élevé d'individus. Dans ce système de pensées, l'intérêt général est la somme des intérêts particuliers (Bouchard & Lévesque, 2010; Monnier & Thiry, 1997). Ce moyen répond, par sa nature, à la logique de la concurrence : si je veux augmenter ma force pour atteindre mes besoins, un moyen est l'entreprise. La science économique, ou dans les mots de Stiglitz (2009), ce fondamentalisme du marché, qui est arrivé à expliquer la nature de choses et qui dicte aussi ce qu'il faut faire, a pris une place importante dans la société dans l'encouragement de cette idée.

Ainsi, il y a des organisations qui, de par leur nature, stimulent directement la concurrence et ont pour but la satisfaction de l'intérêt de ceux qui y investissent. L'entreprise capitaliste fait fonctionner différentes ressources. Parmi ces ressources, il y a des « ressources humaines » dont il faut satisfaire les besoins pour qu'ils puissent fonctionner et participer à l'atteinte de la finalité de l'entreprise soit l'augmentation de la valeur du capital investi (Fauquet, 1965). Ces

organisations ou entreprises de rapport (Fauquet, 1965), selon cette analyse économique néoclassique, sont capables de bien et de mieux produire certains biens qui sont de nature privée⁶ (Enjolras, 2004). Leur structure fonctionne de sorte à ce que le capital investi soit rémunéré. L'actionnaire qui a investi son capital dans une organisation peut satisfaire son intérêt.

Si nous utilisons le système de pensée humaniste nous allons nous poser la question sur l'anthropologie, c'est-à-dire, sur l'idée de la nature humaine qui soutient cette conception des relations entre les acteurs. La recherche de l'intérêt égoïste et la maximisation comme source de l'action, et la société comme une moyenne pour satisfaire cette recherche est mise en question par cette anthropologie. Sur le plan moral, l'autonomie est présente, elle est une valeur, la valeur moderne par excellence, qu'il faut encourager, mais cette autonomie est liée à l'utilisation de l'autre comme moyen. Cette réduction (l'autre vu comme un moyen) est, d'après la logique individualiste, une conséquence de la liberté. Conséquence qui doit être acceptée. On veut insister sur le fait que la nature de ce type d'organisation, l'entreprise capitaliste, est faite pour répondre à une finalité en dehors des humains qui l'intègrent. Les êtres humains qu'y travaillent ne peuvent pas être considérés comme finalités de l'action. La nature de l'entreprise capitaliste n'est pas faite pour cela. Ils sont de moyens pour créer la richesse d'un acteur extérieur : l'actionnaire. Comme on l'a souligné, cela ne veut pas dire que cette organisation ne satisfasse pas les besoins des humains, ou qu'ils n'existent pas à l'intérieur plusieurs objectifs, mais elle n'est pas créée en ce sens (Fauquet, 1965). Donc, dans cette organisation, vouloir faire de l'homme une finalité est un problème que la gestion a voulu régler de plusieurs façons. Parfois, la gestion a fabriqué à l'intérieur de l'entreprise et même à travers des fondations caritatives par exemple, des artifices pour essayer de répondre aux autres finalités. Notre analyse de la diversité dans les organisations, à partir du système humaniste, veut

⁶ L'analyse d'Inge Kaul (2006) permet de faire la réflexion sur la volonté de classer un bien comme public ou privé. C'est-à-dire que c'est une option morale dans le sens où il y a des valeurs derrière qui permettent de classer un bien comme public ou privé.

prendre en compte cette dimension de la nature de l'organisation. Notre hypothèse est que cette dimension peut constituer un des contextes de signification pour définir et agir à l'égard de la diversité tout en enrichissant la connaissance dans le champ du management interculturel.

Suivant la logique individualiste tel que développé plus haut, il est possible d'expliquer aussi l'existence des organisations qui répondent à des valeurs humanitaires. Il s'agit, dans cette approche, des organisations à but non lucratif (OBNL). Le mot humanitaire utilisé dans le contexte de l'économie classique, et qui est associé parfois aux OBNL, fait référence principalement à des actions qui cherchent la satisfaction des besoins de ceux qui n'ont pas les moyens. Ce type d'organisation va diminuer, dans la logique du système individualiste, les failles du marché (Mertens, 2010). Elles existent parce que l'entrepreneur, en utilisant sa rationalité, veut aussi satisfaire ses intérêts en utilisant des discours moraux. On utilise, dans ce cas, le discours du héros et la structure organisationnelle des affaires (Nicholls, 2010) pour satisfaire son intérêt. L'entrepreneur va créer une entreprise qui va lui permettre d'obtenir ce qu'il voulait. Ce type d'organisation est mieux adapté lorsqu'il s'agit de biens publics. C'est le cas de fondations, même des entreprises qui font de la philanthropie et qui pratiquent la RSE. La structure de ce type d'organisations est guidée par la logique de l'effectivité et de la performance qui caractérise généralement une approche états-unienne (Nicholls, 2010). De plus, la finalité est de satisfaire les besoins de ceux qui n'ont pas les moyens d'être en concurrence au sein du marché du travail. Donc, il faut utiliser les moyens internes à notre disposition (matériels ou humains) pour satisfaire ces besoins. Les OBNL sont créées pour une finalité extérieure, qu'on pourrait bien sûr classer d'humanitaire, mais certains de leurs aspects s'écartent du système de pensée humaniste tel que je viens de l'expliquer. Sa nature n'indique pas qu'il faille agir avec les personnes qui travaillent dans l'organisation en tant que finalités, bien qu'il y ait la possibilité d'agir ainsi. Par exemple, une organisation religieuse peut aider les personnes d'une communauté, mais sa finalité est l'évangélisation de ces dernières. Les personnes qu'y travaillent sont des moyens

mobilisables en vue de l'atteinte d'une finalité qui dépasse ces mêmes personnes. Quant à l'autonomie, il peut arriver par exemple que les personnes bénéficiaires de ses actions soient encouragées à affirmer leur autonomie, ou qu'elles continuent à jouer un rôle passif de dépendance de la charité. La charité n'appartient pas nécessairement au système de pensée humaniste. Une organisation de charité peut diminuer le sentiment d'existence de l'autre, si l'autre est vu comme un être passif qui ne participe pas à la réciprocité de la reconnaissance. Par exemple, il est commun de retrouver des stratégies d'assistance, se caractérisant par leur inclination à voir l'autre comme un moyen. Dans l'aspect politique de l'organisation, quoique les pratiques démocratiques puissent être courantes, la participation aux décisions de gouvernance ou de gestion des personnes qui opèrent dans le fonctionnement de l'organisation n'est pas obligatoire.

Avant de continuer, je veux souligner une distinction à faire entre le système de pensée qu'on utilise pour analyser une situation et le système de pensée auquel appartient une action déterminée (la pratique concrète). Dans le premier cas, on peut utiliser, par exemple, la lunette de l'anthropologie individualiste pour analyser les relations dans les organisations. Ainsi, si quelqu'un aide quelqu'un d'autre, l'analyse individualiste de cette relation nous dira que ce n'est pas fait par sentiment altruiste : l'analyse individualiste dira qu'il s'agit d'une action stratégique (où l'Autre est un moyen) qui a utilisé un discours altruiste. Cette idée est aussi partagée pour l'analyse où les relations sont toujours des relations de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1992). Cependant, si on analyse l'action à partir du système de pensées humaniste, la question est sur le type de moyen utilisé pour atteindre la reconnaissance. Un des moyens peut être l'exercice du pouvoir, mais il n'est pas le seul. Peut-être que, davantage qu'une action stratégique, le fait de donner et de voir la satisfaction de l'autre nous donne simplement le sentiment d'exister. L'analyse d'une situation va dépendre de notre système de pensée choisi.

Dans le deuxième cas, il ne s'agit pas de l'analyse de l'action, sinon de l'action en soi. Par exemple, une action peut être soutenue par un type de système particulier. Ainsi, aider quelqu'un peut cacher et permettre d'atteindre une autre finalité, qui est en-dehors de la relation : arriver au ciel, par exemple, dans le cas d'organisations religieuses. L'intention de l'action n'appartient pas, dans ce cas, au système de pensée humaniste.

Nous pouvons en conclure, à partir d'un regard réflexive, qu'une analyse économique qui utilise un cadre anthropologique, moral et politique particulier va justifier l'existence de certaines organisations qui, selon les idées qui se trouvent à la base, vont satisfaire les besoins humains (aussi observés et classifiés selon le cadre choisi) de la meilleure façon. La nature des organisations à but lucratif, même certaines organisations à but non lucratif, ne sont pas le résultat de la pensée humaniste comme on l'a développé ici. Cela ne veut pas dire que les sujets qui en font partie ne peuvent se guider et agir à partir du système de pensée humaniste, ou qu'il n'y a pas des programmes dans ces organisations utilisant cette pensée. Ce qu'on essaie de montrer dans notre analyse, c'est que ces types organisations ne sont pas conçus en utilisant la logique du système humaniste. Ce qui, comme nous le verrons, n'est pas le cas pour les coopératives de solidarité et l'économie sociale.

3.3.2 Coopérative de solidarité et économie sociale

Le système de pensées humaniste est donc une autre façon d'analyser les organisations. Il va tenir compte de l'aspect relationnel pour les classifier. Nous allons analyser l'anthropologie, la morale et la politique de la coopérative de solidarité.

Vienney (1994), dans son analyse de l'économie sociale, a pris la coopérative comme type idéal d'organisation. On va s'arrêter sur la vision économique qui soutient ce type idéal, pour mieux saisir les implications de cette idée d'organisation.

D'abord, il faut réfléchir au terme « social » en rapport avec celui d'économie. Il est possible de sortir deux sens pour le concept : D'abord, comprendre le terme « social » comme une donnée anthropologique. C'est-à-dire, comme nous l'avons déjà souligné, par nature nous sommes également des êtres sociaux à l'intérieur, nous sommes ontologiquement sociaux, notre être est fait d'échanges, pour le meilleur et pour le pire. Donc, il s'agit d'une économie qui est capable d'être consciente de cette nature, qui est toujours présente. Dans cette économie, nous partons de la base que tous les échanges humains sont traversés pour le besoin de reconnaissance (essentiel), qui s'exprime de diverses manières, et qui peut augmenter ou diminuer notre sentiment d'exister, voire notre santé psychique et physique (Laborit, 1980). En tant qu'espèce, nous ne sommes pas capables de nous en sortir seuls, c'est notre nature. Donc, le terme social se constitue d'emblée comme une critique de l'économie traditionnelle. Ici, la critique anthropologique propre du système de pensée humaniste est présente. Quel type d'être humain est à la source de l'appareil conceptuel ? Comment faire face aux implications de cette nature sociale ? Si les échanges sont traversés par cette réalité, comment, quoi, et pourquoi (et pour qui) on va produire des biens lesquels, en même temps d'avoir une composante matérielle qui satisfasse la vie biologique, ont aussi une composante relationnelle (plus évidente avec les services), qui fait partie du monde spécifiquement humain (Flahault, 2005; 2011) ? Ainsi, il est présent la question sur le type d'organisation qui, dans notre société, a la faculté de prendre en compte cette conception : de voir que les échanges et ainsi la production de biens matériels se font dans un réseau d'échanges humains, lesquels cherchent la reconnaissance. Quelles voies sont plus cohérentes avec cette nature sociale ? La pauvreté ici n'est pas une pauvreté de biens matériels exclusivement, ni principalement. Elle est

davantage une pauvreté des voies suivies par la société, ou par les organisations, afin que les sujets puissent trouver une place parmi les autres.

Le deuxième sens du terme fait référence à une morale. « Social » n'explique pas, dans ce cas, la nature humaine. Ce terme exprime plutôt des valeurs qu'on peut trouver dans l'agir humain. Parfois, il s'agit d'un humanisme naïf, dans le sens qu'on donne à la nature humaine des caractéristiques de bonté naturelle, même qu'on le dote d'un « moi », ou d'un esprit avant toute relation. Le système de pensée humaniste nous avertit sur la tendance à confondre le « social » moral avec le « social » anthropologique. Cette tendance est observée dans certains conservateurs critiques : conservateurs sur le plan anthropologique et critiques sur le plan moral. Selon cette approche l'homme a une nature égoïste, solitaire (il y a quelqu'un avant toute relation) et si on le laisse libre, on assistera à l'effondrement de la société. Cependant, il faut respecter cette autonomie et il faut la défendre parce qu'elle est un bien en soi. Cette posture prévient la mauvaise nature humaine pour l'affronter. L'inquiétude concerne la façon de contrôler la bête qui, de nature, est en nous, sans toutefois effacer la liberté individuelle. Il faut encourager certaines valeurs telles que la solidarité. Cela est une lutte contre notre nature. Ainsi, d'après cette vision de l'être humain, les relations de pouvoir sont la nature de toute relation, et il faut les maintenir dans certaines limites. Cependant, il est seulement possible de le faire, pour avoir une liberté, si l'on est effectivement conscient qu'on est toujours dans des relations de pouvoir (Foucault, 2004).

Comprise de cette façon, l'économie sociale fait une critique morale à cette économie qui veut expliquer les relations à partir de la logique des échanges marchands. On la critique pour sa morale individualiste qui encourage un type d'échanges, pourtant on partage la même anthropologie que le système de pensée individualiste (Flahault, 2011; 2005).

En résumé, dans l'approche de ce cadre « social », il y a une dimension anthropologique qui fait la critique de la conception de l'homme qui est à la base de l'économie marchande et d'autres courants, ainsi qu'une dimension morale qui critique les valeurs de cette économie. Nous observons que la conjonction d'une anthropologie conservatrice/individualiste (l'homme égoïste, pulsion de mort, relations de pouvoir) à côté d'une morale humaniste (l'autre comme finalité de l'action) est très courante dans le discours critique. Pour être clair, l'humanisme se questionne sur la nature de l'organisation propre de l'économie traditionnelle à trois niveaux. Un premier niveau concernant son aspect anthropologique, qui ne correspond pas à ce que, jusqu'à aujourd'hui, les différentes études sur l'humain nous ont permis de voir⁷. Un deuxième niveau morale se fonde sur l'idée d'utilisation de l'autre : l'autre comme moyen et seulement moi, ou le profit, comme finalité. Et troisièmement, par sa politique, qui régule les relations à partir de la centralisation des décisions et qui limite la participation de personnes pour atteindre ses buts. La décision sur les relations dans l'organisation et les produits de ces relations ne fait pas partie de sa nature.

Après avoir essayé de clarifier quelques-uns des sens du terme « social », on observe que l'idéal type du courant de l'économie sociale, chez Vienney (1994), permet de voir que sa nature est cohérente avec l'anthropologie et la morale humaniste, même si parfois, il n'est pas très explicite en ce qui concerne le point de vue anthropologique. On part de l'idée anthropologique, qui a aussi été soulignée par Vienney (sans la nommer comme telle) (Malo, 1981), selon laquelle l'organisation coopérative ne naît pas à cause d'une nature coopérative des hommes, ou de quelques hommes, ce qui donnerait deux types d'humains. Cette idée n'appartient pas à l'universalité de l'espèce. Et bien que l'humanisme ne nie pas la nature matérielle des échanges, il ne réduit pas la naissance de la coopérative aux conditions matérielles. Si l'on part de l'idée humaniste, les

⁷ Anthropologie que des penseurs modernes comme Smith, Rousseau, Constant, par exemple, nous ont montré intuitivement.

organisations répondent plus à un besoin existentiel, qui entoure les besoins biologiques. La coopérative est un moyen, elle est un choix parmi plusieurs, dont la structure de relations est une façon de satisfaire les besoins organiques – biologiques, en reconnaissant son côté relationnel. C’est ce que Vienney (Malo, 1981, p. 165) dit à propos de la place qu’occupent les personnes dans la société, non pas seulement dans l’économie. Si on utilise le langage de l’anthropologie humaniste, on pourrait dire que la coopérative est une organisation qui part de la reconnaissance des besoins de vie et des besoins existentiels de l’humain (on insiste, « social » ne veut pas dire bon) pour essayer de les satisfaire par la voie de valeurs coopératives⁸. On va se soucier du bien commun essentiel (avoir une place parmi les autres) (Flahault, 2011) et on va produire des biens pour pouvoir vivre, et pour mieux exister. Comme l’ont souligné Turcotte et Gendron (2011) à propos de la posture humaniste du développement durable, c’est une révolution paradigmatique.

Plus spécifiquement encore sur le plan moral, l’idée de la coopérative de solidarité, comme entreprise de service (Fauquet, 1965), nous amène à l’idée de *l’universalité des « ils »*, de la *finalité du « tu »* et de *l’autonomie du « je »*. La coopérative de solidarité se caractérise, tout comme les coopératives en général du moins sur le plan conceptuel, par « la relation de service à usager » (Fauquet, 1965), mais l’usager, dans ce type de coopérative, est pluriel. Cela veut dire que l’organisation est faite pour les personnes qu’y travaillent, pour ceux qui consomment les biens et services produits pour la coopérative et pour ceux qui l’entourent, la communauté, par exemple. L’idée de finalité du *tu* est élargie. La finalité est une pluralité de « tu ». L’appel à la décision du sujet sur son fonctionnement, c’est-à-dire le principe d’autonomie, est aussi présent.

⁸ Ce pourrait compléter l’idée de Michel Marengo sur l’humanisme de la coopérative, et la classification des besoins humains qu’il fait. Marengo, M. (2005). *Un humanisme inconnu: le coopératisme*. Sherbrooke: IRECUS.

Si l'entreprise capitaliste est un moyen fait de ressources qui vont satisfaire un intérêt particulier représenté par la ristourne du capital, la coopérative, et particulièrement la coopérative de solidarité, est un moyen fait de relations entre personnes pour se satisfaire mutuellement. En ce qui concerne la nature de la coopérative de solidarité, le *tu* n'est pas un instrument, vu de façon technique ou stratégique, le *tu* est comme le *je*, c'est-à-dire, nous sommes la finalité de notre action productive, de consommation et de relation. À partir de cette reconnaissance, qui implique d'abord la reconnaissance comme faisant partie de l'espèce humaine, les conséquences à en tirer sont très importantes. Parler de ressources humaines au sein la coopérative de solidarité, et agir selon cette logique n'est pas plus évident, quoiqu'il faut faire la distinction de rôle entre un membre et un travailleur, par exemple. Le niveau de complexité dans l'action augmente avec une idée plus complexe des relations, et de l'humain. Si l'autre n'est pas seulement un moyen (il a aussi un autre rôle) sinon qu'il est une finalité cela veut dire que « L'employé au service du sociétaire versus l'employé comme personne nécessite des arbitrages plus complexes dans la coopération » (Deforges, 1989-90, p. 147), et c'est plus évident lorsque l'employé est sociétaire et partage ce statut avec d'autres types de public (membres consommateurs, producteurs, de soutien) comme c'est le cas de la coopérative de solidarité. Les coopératives « doivent donc réinventer la théorie de l'organisation pour respecter leur identité propre [...] La double rationalité indiquée par les pôles association-entreprise, usage-propriété, a de répercussions profondes sur tous les sous-systèmes de la coopérative » (Deforges, 1989-90 : 151).

La nature de la coopérative exige de réfléchir sur le fait que, dans les organisations, il y a plus qu'un simple échange de choses. Cela n'est pas une option stratégique, c'est une partie de son identité. Il existe dans le système économique actuel une forte tendance à instrumentaliser l'autre pour atteindre des reconnaissances qui vont nous permettre de nous distinguer dans la société (Todorov, 1995). Mais un autre principe qui est mis de l'avant dans la nature de la

coopérative, et qui est un frein à cette instrumentalisation, est la limitation de la répartition du profit (Fauquet, 1965; Vienney, 1994).

La nature de la coopérative est un moyen qui exige une activité de production afin de conserver le « nous ». Limiter le profit, et avoir une réserve générale impartageable, veut dire que ce qu'on va créer est une émergence complexe qui surgit de la coopération et qu'il faut la garder en commun, et qui a comme source le principe de la propriété durablement collective propre de la coopérative. Cependant, on peut ajouter que c'est aussi faire l'opposition à un contexte dans lequel la pensée individualiste (dans les trois axes) a beaucoup de poids. On pourrait dire que ce type d'entreprise opère une traduction macro du besoin de reconnaissance, en cherchant d'autres symboles de reconnaissance que ceux de la concurrence ou de la distinction pour l'argent propres à la logique du marché.

Il faut que les relations aient une pérennité, et il faut prévoir les moyens pour les maintenir. Les moyens font référence, d'un côté, à l'éducation, qui est contraire au message de la concurrence et à l'idée de chacun pour soi, idées qui font partie d'un système individualiste. Et d'un autre côté, les moyens font référence aux ressources financières et techniques, qui permettent la permanence de la production de biens ou de services.

Si la coopérative de solidarité, par son identité, amène à reconnaître le travailleur, le consommateur et les membres de soutien en tant que finalité de l'action, cela se traduit dans sa participation comme acteur valide dans la décision, non pas comme conséquence de quelque chose qui est extérieur à lui, comme l'argent investi, mais grâce à son caractère de personne autonome. La morale humaniste qui fait référence à la *finalité* du *tu* implique que ce *tu* est quelqu'un qui peut (il a le droit), et qui doit choisir. Il est capable de prendre des décisions comme les autres.

La structure démocratique (une personne, un vote) est l'expression d'une morale qui voit l'autonomie comme une valeur à promouvoir et à respecter (Godbout, 1991). Il existe des organisations qui peuvent s'occuper de la personne, mais dont leur structure n'exige pas forcément l'autonomie de la personne quant aux décisions à prendre sur cette même organisation. Il peut avoir un discours et une pratique qui voit l'autre en tant que finalité, mais dans la posture humaniste, on se questionne à savoir si le *tu* arrive à être vu comme étant capable de faire des choix, ou si on limite cette option à une catégorie de participants. Au niveau conceptuel, la coopérative de solidarité a besoin de l'autonomie de la personne pour exister.

3.3.3 Une organisation socialement intelligente

En conséquence, on pourrait parler de la coopérative de solidarité comme d'une organisation socialement intelligente (Schvarstein, 2003). Intelligente puisqu'elle exige d'être consciente de la complexité des interactions humaines dans un contexte de reconnaissance mutuelle entre sujets avec le droit de participer au choix de gouvernance et de gestion. Il n'est pas possible d'ignorer cette complexité. Donc, certaines externalités négatives (la perte de voies des sujets pour trouver un place parmi les autres, par exemple), ce qui a pour résultat de tourner le dos à cette complexité. La coopérative devrait aborder ces problématiques. Sa structure permet de chercher des solutions adaptées à cette complexité acceptée.

Pour mieux comprendre l'idée d'une organisation socialement intelligente, comme on l'aborde ici, il faut parler des niveaux de participation des sujets dans les organisations (Schvarstein, 2003). Un premier niveau est celui de l'organisation qui reconnaît l'humain qui travaille en tant qu'objet de production. On pourrait parler de l'extrême objectivation de l'autre. Il s'agit d'un sujet (ou d'un groupe) qui, pour alimenter son sentiment d'exister, utilise des humains pour produire des

symboles qui leur permet d'avoir la reconnaissance souhaitée. Ainsi, la reconnaissance, ils ne la cherchent pas dans cet Autre objectivé, ils veulent la trouver ailleurs, par les symboles que le moyen productif leur a procurés. Par exemple, faire des profits signifie avoir une convention qui sert surtout, de nos jours, à chercher la reconnaissance des autres en utilisant le mécanisme de la distinction. Le profit est un symbole (Castaingts, 2002). Comme on l'a expliqué, c'est le sentiment d'exister qui est en jeu, sentiment que je ne recherche pas dans l'organisation, sinon en utilisant les ressources matérielles et humaines. Parfois l'objectivation est aussi liée à la domination de l'autre comme moyen de se sentir exister. La reconnaissance est attendue grâce à la distinction extrême (on se sent Dieu) (Todorov, 2010). Il y a un contexte organisationnel où quelques sujets ont le droit de participer aux décisions concernant la gouvernance et la gestion, tandis que l'autre groupe doit obéir⁹.

À un deuxième niveau, on va parler de participation en information (Schvarstein, 2003). Les sujets (ou le groupe) voient les humains comme ressources ayant la capacité d'utiliser l'information pour qu'ils répondent aux objectifs. Dans l'organisation, les travailleurs ont de l'information pour accomplir leurs tâches. La reconnaissance se fait en tant que l'autre peut apprendre si on le forme, et il va utiliser cette information pour atteindre les buts de l'organisation.

Un autre niveau de participation de l'organisation se représente l'être humain comme une moyenne subjective qu'il faut écouter pour atteindre les objectifs de l'organisation. On parle ici de la participation du sujet à l'opinion. On parle donc d'un contexte organisationnel marqué par l'action stratégique (Habermas, 1999), où l'autre est considéré comme un sujet (non pas comme un objet) qu'on utilise pour atteindre les buts, par exemple, des actionnaires. Comme dans le cas de

⁹ C'est clair qu'il existe toujours, dans les interactions humaines, plusieurs moyens qui utilisent d'autres humains afin de se sentir exister, même si la domination soit très violente. Par exemple, dans un cas extrême comme celui des camps de concentration nazis, où il s'agissait d'éliminer ce sentiment, on a trouvé que les sujets que l'on voulait réduire à l'état de chose, d'objet, trouvaient des moyens pour exister. Todorov, T. (1994). *Face à l'extrême*. Paris: Points.

Cortés, il faut comprendre l'autre. Quoique le travailleur participe en donnant son opinion, et il pourrait éventuellement avoir une influence sur certains choix structurels dans l'organisation (comme le cas d'un processus de négociation d'une convention collective, par exemple) il n'a pas le droit de participer à la gouvernance ou à la gestion de l'organisation.

Finalement, au dernier niveau, qui correspond à une organisation socialement intelligente, la participation se fait dans les choix de gouvernance et de gestion. Comme dans l'idée de communication de Gusdorf (2009), le *tu* et le *je* deviennent un *nous*. L'autre est un sujet tout comme moi, et ensemble, on va prendre les décisions concernant l'organisation dont on fait partie. Dès lors, le contexte organisationnel est différent à chacun des niveaux et il en va de même pour les relations entre les acteurs.

En somme, la nature humaniste de l'organisation détermine l'objectif de l'effectivité de l'entreprise qui par sa production permet la continuité du projet coopératif. L'économie sociale nous a montré la tension inhérente entre l'entreprise et le groupement de personnes de son idéal type, qui est au cœur de la coopérative. L'humanisme dit que l'entreprise et l'association ont tous deux le problème de la reconnaissance, c'est-à-dire qu'elles ont une question sociale à résoudre en tout temps. Le côté association, par sa gouvernance démocratique, implique un chemin spécifique pour gérer les attentes de reconnaissance. La production dans la coopérative (côté entreprise) implique, de par sa structure, la difficulté d'ignorer dans le travail la réalité de la reconnaissance. Par exemple, un enjeu présent est la question de la participation du travailleur (Godbout, 1991) et du consommateur, voire même de la communauté, dans la conception même de la production.

En résumé, on pourrait inscrire la coopérative de solidarité dans la pensée humaniste. Ses principes prennent la conception anthropologique de l'être humain,

son ontologie sociale ; également, sa morale réunit les trois principes humanistes (de *l'universalité des « ils »*, de *la finalité du « tu »* et *l'autonomie du « je »*), et les extrapolent à d'autres catégories de membres, et cela se traduit finalement par un idéal politique (la démocratie) et par des pratiques concrètes comme l'obligation d'éduquer en coopération, la limitation du profit, le maintien de sa réserve indivisible et impartageable. Ces trois critères humanistes (un type d'anthropologie, une morale et une politique) sont présents dans la conception de la coopérative de solidarité. Il faut voir, dans la pratique, comment ces critères peuvent avoir une influence sur la façon de comprendre et d'agir à l'égard de la diversité.

Ainsi, il est fondamental, pour cette étude, d'analyser avec plus de détails le type spécifique d'organisations qu'on veut aborder. Pour cela, on observe chez Girard (2008) la loi et les conditions d'émergence de cette entreprise au Québec. Cela va nous permettre de mieux comprendre les représentations et les actions liées à la diversité ethnoculturelle.

3.3.4 La reconnaissance de la coopérative de solidarité au Québec

Observer la place des coopératives de solidarité au Québec est un passage obligé pour comprendre les représentations élaborées de la diversité pour les personnes impliquées dans ce type d'organisation. Nous présentons donc le contexte d'émergence et l'encadrement légal de ce type d'organisation dans le contexte québécois, là où s'est effectué notre enquête de terrain. Ces premières informations vont apporter des éléments contextuels afin de mieux saisir les enjeux liés à la gestion de la diversité dans les coopératives de solidarité étudiées.

Quoique l'on sait que le contexte social d'intégration des immigrants est un aspect à explorer, puisqu'il permet de voir comment se construisent les discours sur la

diversité dans l'ensemble social, nous soulignerons seulement que les politiques publiques ont un impact sur la façon de concevoir la diversité sur les pratiques de gestion dans les organisations. Il ne s'agit pas seulement de l'aspect légal, par exemple d'une loi spécifique, mais aussi de l'influence des discours publics sur la perception de « l'autre » dans la société¹⁰. Ainsi, plutôt que de plonger dans ces questions (lesquelles sont néanmoins très pertinentes), nous avons voulu analyser le discours de membres de 4 coopératives de solidarité, en essayant d'observer (et de comprendre) la représentation et la gestion de la diversité et sa relation avec ce type particulier d'organisation. Un peu du contexte de cette organisation peut donc nous aider.

Le Québec est une société qui a su intégrer différents types d'économies, représentées par une diversité d'organisations. En plus d'une économie de marché, l'économie sociale joue un rôle important. Dans ce type d'économie pluriel, on trouve les coopératives occupant une place notable dans l'ensemble de la société (Lévesque, 2011). Leurs conditions d'émergence, comme c'est le cas dans plusieurs sociétés, sont dues à l'intérêt de satisfaire, sur une base d'égalité, différents besoins de la communauté. Le plus souvent, il s'agit de besoins économiques, mais il s'agit aussi, comme il a été relevé, de satisfaire un besoin existentiel. Le Québec est donc marqué par un passé où ce type d'initiatives a trouvé un terrain fertile. On observe donc dans plusieurs secteurs de l'économie québécois différents types de coopératives. Il faut noter que le type de coopérative le plus commun est la coopérative ayant un seul type de membre : il s'agit des coopératives uni-sociétaires. Ainsi, la coopérative multi sociétaire déjà présente dans le monde est plutôt récente au Québec. Il a fallu attendre jusqu'à 1997 pour que ce type d'organisation soit reconnu dans loi (Girard, 2008).

¹⁰ Par exemple, au moment de présenter cette recherche, le discours sur l'autre est marqué, dans l'actualité, par un projet de loi lancé par le gouvernement actuel nommé la Charte des valeurs québécoises. Ce type de discours va avoir, en quelque sorte, un impact sur la perception de la diversité dans l'ensemble de la population. Cela serait une information utile à analyser dans une étude plus vaste. Notre objectif est plus modeste.

Pour comprendre le parcours vers la reconnaissance de ce type de coopérative, Girard va observer 5 facteurs ou demandes qui ont été faites de 1970 à 1997, année de sa reconnaissance. D'abord, pour la mise en œuvre des stratégies visant le développement local, il y avait le besoin de « trouver un moyen de réunir le plus grand nombre de parties prenantes et, éventuellement, identifier un mécanisme d'investissement collectif » (Girard, 2008 : 58). Aussi, il y avait un intérêt à réunir plusieurs services dans une entreprise pour préserver l'existence de petits villages au Québec. L'entreprise doit être économiquement solvable et socialement rentable. Le troisième facteur est lié aux services de garde, où une des finalités était l'implication de plusieurs acteurs dans la vie de ces organisations. En outre, les entreprises d'insertion, comme réponse au problème de création de richesse sans création d'emploi, ont fait appel à différents acteurs pour les aider à démarrer les projets d'insertion socioéconomique. Finalement, les services à domicile, principalement ceux destinés aux aînés, ont été l'un des principaux facteurs ayant joué un rôle important pour la reconnaissance des coopératives de solidarité. « Plusieurs groupes d'acteurs sont visés par ces prestations d'entretien et de ménage offerts à des personnes aux revenus modestes et, par définition, vulnérables » (Girard, 2008 : 59).

Il faut souligner les points qu'ont en commun ces 5 facteurs, qui constituent l'esprit de la naissance de ce type d'organisation :

[...] La recherche de solutions collectives à des questions concernant diverses parties prenantes; un contexte se caractérisant par une finalité d'usage ou d'impacts socio-économiques plutôt que le rendement sur le capital investi, et, dans certains cas, un mécanisme d'investissement collectif (Girard, 2008 : 59).

Girard (2008), en essayant d'observer l'impact social de ce type d'organisation, en fait une description du cadre normatif de la coopérative de solidarité

La coopérative de solidarité est celle qui regroupe à la fois des membres qui sont des utilisateurs des services offerts par la coopérative et des membres qui sont des travailleurs œuvrant au sein de celle-ci. En outre, toute autre personne ou société qui a un intérêt économique ou social dans l'atteinte de l'objet de la coopérative peut aussi en être membre. Ce membre est ci-après appelé « membre de soutien » (Québec, 1999). (...) Chaque catégorie de membres forme un groupe pour l'élection des dirigeants. La Loi assure chacun de ces groupes d'avoir un minimum d'un représentant au conseil d'administration. C'est à la coopérative de déterminer le nombre de membres par groupe, mais la Loi prescrit un plafond du tiers des dirigeants provenant du groupe des membres de soutien. Dans l'hypothèse de versement de ristournes, la Loi spécifie qu'il se réalise pour les membres utilisateurs au prorata des opérations effectuées avec la coopérative au cours de l'exercice financier précédent. Dans le cas du membre travailleur, ce versement est établi selon le volume de travail réalisé au cours de l'exercice précédent. Ce volume peut être déterminé en nombre d'heures de travail, par le revenu du membre ou selon toute autre mesure fixée par règlement. Il y a interdiction d'attribuer une ristourne aux membres de soutien.

En 2005, soit tout près de dix ans après la reconnaissance légale de la formule, on procédera à quelques modifications à ces dispositions. Parmi elles, deux sont à signaler : la coopérative doit compter deux ou trois catégories de membres, mais sans l'obligation d'avoir des membres utilisateurs et des membres travailleurs. De plus, on mentionne qu'un individu ne peut appartenir qu'à une seule catégorie de membres. (Girard, 2008 : 63)

La coopérative de solidarité a une structure particulière. La diversité des membres fait de la coopérative de solidarité une organisation distincte des autres types de coopératives, entre autre parce que les différents types d'acteurs ont le droit d'intervenir dans les décisions. Ainsi, pour qu'elle ne perde pas de ces caractéristiques, la coopérative de solidarité doit respecter un cadre normatif précis. Nous sommes conscients que, dans la réalité la façon de vivre n'est pas toujours cohérente avec ce qui est écrit, mais l'incohérence totale n'est pas facile à atteindre. Même s'il n'y a pas une grande cohérence entre la régulation légale, la régulation mutuelle (compris comme certaines mœurs qui encadrent les actions des personnes dans l'organisation) et les convictions de chaque sujet (autorégulation)¹¹, il reste toujours un cadre d'action légal, formel, à respecter dans les diverses interactions. Dans les coopératives observées, le respect de cette normativité spécifique semble être présent dans leurs activités quotidiennes.

¹¹ Ces sont trois systèmes de régulation de l'action que l'on va expliquer plus loin.

Un autre aspect à souligner est la particularité de la coopérative de solidarité par rapport à d'autres types de coopératives multi-sociétaires qu'on retrouve en dehors du Québec. Par exemple, le modèle italien de coopérative multi-sociétaire est près du modèle de coopérative de solidarité en vigueur au Québec. Toutefois, comme l'a remarqué Girard, il y a des différences dans « la finalité ; le champ d'activité et le nombre de catégories de membres » qu'on trouve déterminantes pour notre étude :

Ainsi, les coopératives sociales se trouvent rattachées à une grande finalité : « l'intérêt général de la communauté, en vue de la promotion humaine et de l'intégration sociale des citoyens » (Pezzini, 2008). Il n'y a pas une telle conception prédéterminée des coopératives de solidarité. Au regard de cette finalité, les coopératives sociales ont deux grands créneaux d'intervention. Elles peuvent évoluer dans : la gestion des services sociaux, sanitaires et éducatifs, ce que l'on appelle des coopératives de type A ; ou encore dans l'insertion professionnelle, des coopératives de type B. Il n'y a pas de tel cadre opérationnel pour les coopératives de solidarité (Girard, 2008 : 65).

Nous sommes donc en face d'un type d'organisation qu'on pourrait classer comme appartenant à l'économie sociale, mais sans restrictions sur le type d'activité économique. Fait à noter, nous avons remarqué cette particularité au sein de coopératives étudiées.

Suite à ce portrait de la coopérative de solidarité, nous aborderons ce qu'il faut observer lorsqu'on parle de diversité ethnoculturelle. Pour cela, nous allons utiliser l'idée des identités collectives. Et ces identités vont être regardées à partir de trois systèmes de régulation de l'action, que nous expliquerons plus bas.

3.4 Les identités collectives

Plutôt que de faire une classification des cultures (une cartographie), nous avons choisi un autre système de pensée pour réfléchir à la culture. Nous croyons à la suite de Todorov (2008), qu'un être humain possède plusieurs identités. Parmi elles, on trouve différentes identités collectives. Elles sont comprises comme un sentiment, essentiel pour l'existence humaine, d'appartenance collective. Mais l'identité a deux caractéristiques. Premièrement, il n'existe pas une identité dans chaque sujet. L'anthropologie humaniste, comme nous l'avons présenté, s'appuie sur les études du développement de l'individu, qui montrent que le sujet est pluriel. Deuxièmement, toute identité est susceptible de changer. D'après cette idée, il est très réducteur d'enfermer l'autre dans une identité unique. En cohérence avec le système de pensée humaniste, on reprend donc la distinction faite par Todorov (2008) entre trois types d'identités collectives. Quoique la réalité humaine soit plus complexe, ces identités, sur le plan conceptuel, nous aident à comprendre les interactions sans enfermer les personnes dans une seule appartenance. Dans cette étude, nous allons observer comment ces identités se manifestent dans les coopératives de solidarité.

L'identité ethnoculturelle : Il s'agit de l'attachement aux origines. « J'y appartiens sans avoir eu à le choisir, c'est la terre de mes ancêtres, des impressions qui ont bercé mon enfance, on y trouve [...] quelque chose de mystérieux qui rend ce lieu particulièrement précieux » (Todorov, 2008 : 118). Il faut tenir compte aussi du fait qu'on ne peut pas parler d'une ethnie pure. Et en même temps, quoique cet aspect est très présent dans notre personnalité, et que vivre hors de la culture est impossible (c'est notre condition « naturelle ») l'être humain n'est pas, comme on l'a vu, enfermé dans une seule culture, dans une identité monolithique pour ainsi dire.

En cohérence avec la posture humaniste, on sait que « l'être humain naît toujours au sein d'une culture, mais cela ne signifie pas qu'il est destiné à en rester le prisonnier. Il n'y a pas lieu de choisir entre 'appartenir à une culture' et 'agir en individu libre' : l'un n'empêche pas l'autre » (Todorov, 2008 :112). Il faut donc savoir que tous les sujets ont une culture qui va se manifester dans les organisations. Il faut savoir aussi que ces cultures ne sont pas fixes. Elles ne sont pas fixes grâce à un des résultats de notre sociabilité constitutive: la liberté.

Dans notre cadre, nous sortons de l'opposition entre l'idée d'un individu abstrait, sans liens, qui existe avant toute sociabilité (il s'agit des images de l'âme, ou d'un soi-même originaire, et originale) qui est hors de la culture et qui s'imagine libre de tout attachement, et l'autre idée d'un humain enfermé dans la programmation de sa culture d'origine.

Ainsi, dans cette recherche, nous prenons pour acquis que le sujet a un attachement culturel spécifique qui lui est propre. Il s'agit de l'intériorisation qui fait chaque sujet des différentes façons de reconnaissance que son groupe d'origine a créées. Ces façons permettent (ou empêchent) que leurs membres trouvent une place parmi les autres. En même temps nous refusons d'emblée de toute généralisation qui aurait pour effet nier le vécu des sujets interviewés et leur capacité d'adaptation lorsque confrontés à de nouveaux contextes de travail. Le contexte organisationnel, dans ce cas la coopérative de solidarité, va donc être un point de départ pour l'analyse des manifestations et de la reconnaissance de cette identité.

L'identité civique : Cette identité correspond à la solidarité des personnes dans un État. D'abord, il ne faut pas lier État et culture, puisque leur non coïncidence est plutôt la règle, non l'exception. Parfois, on a voulu identifier État et ethnie, mais cette réalité n'a pas été réelle, quoique par cet idéal se sont commis plusieurs actes de barbarie (Todorov, 2008). Mais on ne peut pas nier non plus cette identité,

quoiqu'elle a été contestée de plusieurs côtés¹². On sait donc que l'individu ne peut pas garantir ses droits s'il ne se trouve pas à l'intérieur d'un État qui le lui garantit. Les sentiments envers l'État ne sont pas aussi forts que ceux qu'on a pour sa culture d'origine. « On aime (ou on déteste) sa langue, le lieu de son enfance, la cuisine que l'on préparait à la maison ; mais on n' « aime » pas sa Sécurité sociale, sa Caisse de retraite ou le ministère d'éducation nationale, on leur demande simplement d'être fiables » (Todorov, 2008 : 126). On sait aussi qu'il existe un sentiment qui correspond à une certaine proximité entre les habitants d'un pays, qui est à la base des solidarités.

L'identité comme adhésion aux valeurs : Cette expression désigne les principes moraux universels qui ne dépendent pas de la culture ni de l'État, mais qui correspondent aux choix des idéaux qui permettent d'avoir un regard critique (positif ou négatif) sur la réalité de notre pays et de notre culture. Il ne s'agit pas d'un passé commun sinon que d'un avenir commun où on se reconnaît (Todorov, 2008). Nous pouvons trouver des idéaux comme la prohibition de la violence, l'égalité de droits pour tous, le pluralisme, etc. Ces valeurs sont présentes dans plusieurs États et cultures sans qu'ils ne leur appartiennent.

Donc, l'analyse des relations interculturelles doit tenir compte, minimalement, des interactions présentes entre les identités. La manifestation de ces identités, et la façon de les nommer est une clé d'analyse pour cette recherche. Rappelons que l'analyse proposée ici des identités dans les organisations repose sur les reconnaissances mises en place dans les trois niveaux de régulation de l'action ; A) légal ; B) mutuel ; C) autorégulation. La section suivante présente justement ces trois niveaux.

¹² Par exemple, l'attachement de l'individu à ses proches, et non à une abstraction ; le renforcement des communautés qui le constituent (ethnies, inclinations sexuelles, etc.), donc, la multi-culturalité de tous les États, même si la représentation que la société se fait d'elle mêmes accepte cette réalité ou non. Aussi, l'État nation s'est vu affaibli par le renforcement de réseaux transnationaux et pour les effets du pouvoir économique. Todorov, T. (2008). *La peur de barbares. Au-delà du choc des civilisations*. Paris: Robert Laffont..

3.5 Systèmes de régulation : régulation légale, régulation mutuelle, autorégulation

Rappelons qu'en partant de l'anthropologie humaniste, nous utilisons pour la compréhension des actions trois niveaux de reconnaissance dans les organisations qui régulent les actions des personnes (Mockus, 2002). Ces trois niveaux sont la régulation légale, la régulation mutuelle et l'autorégulation et prennent leur source dans le besoin des humains de trouver une place parmi les autres. Il est possible d'analyser les façons dont les personnes perçoivent la diversité ethnoculturelle à partir d'une réflexion qui nous indique comment les relations entre sujets dans les organisations sont traversées et régulées pour le contexte légal qui les entoure. C'est à dire pour la normativité propre d'une organisation. En même temps le regard des autres personnes dans l'organisation est aussi un régulateur de l'action du sujet. Finalement, le sujet possède un monde interne (une pluralité d'« autres ») qui constitue aussi un fort régulateur de l'action.

La régulation légale ou la reconnaissance normative. Dans les organisations, les sujets vont trouver les cadres d'action et de règles pour la normativité mise en place, soit par la peur qu'ils ont de la punition qu'implique le fait de transgresser la norme, soit par la légitimité (l'admiration pour la norme). La norme est explicite et écrite. Au final, la loi permet aux personnes d'occuper une place dans l'ensemble social. Dans les organisations, on pourrait parler de rôles formels, de lois des organisations qui vont influencer sur la façon de s'organiser. Les lois, par exemple, vont encadrer les actions de chaque type d'organisation. Une entreprise publique ou privée ou une coopérative ont chacune leur cadre de régulation légal. Ce cadre a une influence sur les interactions vécues à l'interne.

Régulation mutuelle ou la reconnaissance intersubjective. Dans l'organisation, on parle du monde informel. Les reconnaissances intersubjectives font référence non pas au regard impersonnel de la norme, le monde formel, mais à la vie informelle qui est faite de rencontres avec les autres. Le regard de l'autre est chargé de ce qui est permis et de ce qui ne l'est pas. D'abord, on veut exister aux yeux des autres, la norme encadre les moyens pour obtenir cette reconnaissance, et aussi les autres nous donnent leur regard afin qu'on se sente exister. Après ce besoin essentiel de sentir que nous existons aux yeux des autres, on peut agir afin de ne pas être mal vu, ou pour être accepté par les autres qui nous entourent. Dans les organisations on peut observer, par exemple, comment la diversité est perçue par les autres ou par exemple comment des expressions spécifiques envers l'Autre sont appuyées ou pas. Il se peut que même si la normativité est contraire à la discrimination, les échanges entre les sujets acceptent et encouragent certains comportements discriminatoires. Ou au contraire, une normativité qui crée de la discrimination peut être contraire à la façon que les uns et les autres se voient dans l'organisation.

Autorégulation ou reconnaissance intérieures. Finalement, chacun a un monde intérieur, qui est l'intériorisation des regards et des discours des autres. Ce monde, composé des « *ils* » va se traduire en sentiment de culpabilité ou d'autosatisfaction pour l'action effectuée. L'accès à ce monde intérieur exige une approche plus intime qui dépasse l'objectif de cette recherche. Cependant, il est possible d'observer dans les discours et dans l'action des personnes, quelques indices de ce monde interne. Je peux sentir, dans mon monde interne, la culpabilité lorsqu'une action discriminatoire prend place. Cette action peut être soutenue par la loi, même par les autres qui m'entourent, mais dans mon for intérieur les « autres » qui me constituent vont me nier la reconnaissance si j'appuie ce type d'action. Le monde intérieur nous régule aussi, et couramment nous appelons cela les principes, les valeurs, les croyances ou les convictions de chacun.

La cohérence entre ces trois niveaux de régulation de l'action n'est pas toujours évidente. Le cadre légal peut indiquer une chose, mais la régulation mutuelle et l'autorégulation vont mettre en valeur d'autres types d'interactions entre les sujets. Observer cette cohérence est donc un passage vers la compréhension des pratiques de gestion de la diversité dans les coopératives de solidarité.

Il faut donc observer le cadre légal qui se traduit entre autre chose par des rôles définis, des normes, la structure formelle, les règlements, etc. afin de comprendre de quelle façon s'expriment les identités collectives dans une organisation, dans ce cas, dans la coopérative de solidarité. De la même façon, il faut se demander comment, dans les régulations mutuelles des organisations, apparaissent les identités collectives. Et, au niveau de l'autorégulation, quoiqu'on ne fasse pas un portrait psychologique des sujets (et ce n'est pas notre intérêt), il faut observer aussi comment le sujet trouve des voies de reconnaissance pour l'identité liée au groupe d'origine en relation avec d'autres identités.

Après d'avoir expliqué le choix du système de pensées utilisé pour observer la réalité culturelle et aussi le choix de l'organisation, cette étude cherche à comprendre les pratiques liées à la diversité ethnoculturelle dans une organisation dont l'essence même est en accord avec l'idée d'humanisme développée ici : la coopérative de solidarité. Ainsi, à partir d'une approche conceptuelle de type humaniste, j'ai conversé avec les travailleurs de coopératives de solidarité, en me demandant s'il y avait des actions ou des idées qui pourraient enrichir la connaissance et la pratique de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations. Comme je l'ai énoncé dans l'introduction, la question de recherche se traduit comme suit : **en quoi les pratiques managériales propres aux coopératives de solidarité peuvent-elles enrichir la réflexion sur la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations ?**

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, je vais observer les idées de diversité au sein de coopératives de solidarité, et voir comment les trois types d'identités apparaissent dans les différents niveaux de régulation de l'action. Le tableau 2 illustre cette démarche.

Tableau 2 : Cadre d'analyse gestion de la diversité ethnoculturelle.

	Identités		
Systèmes de régulation	Ethnoculturelle	Civique	Adhésion aux valeurs
Légale			
Mutuelle			
Autorégulation			

Chapitre 4. Méthodologie

Bien que la recherche en gestion, et précisément en gestion de la diversité, a été traversée par le paradigme fonctionnaliste, l'option prise dans cette recherche se base sur une autre approche. D'abord, il s'agit d'une recherche de type qualitatif, avec une partie conceptuelle importante, mais qui veut également rendre compte d'une certaine réalité empirique à partir de l'étude de 4 cas de coopératives de solidarité en utilisant l'analyse de contenu à partir des concepts développés dans notre cadre conceptuel. Je ne plonge pas dans un cas, je veux plutôt observer s'il y a des éléments communs dans la parole des personnes appartenant à différentes coopératives de solidarité. Cela dit je ne reproduis pas intégralement la démarche inhérente à l'étude de cas.

Ce type d'étude permet d'aller plus loin dans les phénomènes sociaux que l'on cherche à comprendre (Yin, 2014) et il est cohérent avec le système de pensée humaniste. Ainsi, en se plaçant dans ce système de pensées, notre approche oblige à révéler quelques aspects. D'une part, l'accent est mis sur la conscience de la nature de ce qu'on veut étudier. Cette nature est constituée par des êtres humains et leurs interactions. En conséquence, la méthodologie va être influencée par la représentation de la nature humaine. La posture humaniste a une représentation ayant une anthropologie précise qui implique de se représenter les humains comme des êtres libres, non pas complètement déterminés, et qui répondent au besoin essentiel de reconnaissance. Partant de cette conception, le chercheur, comme humain, a un défi dans sa recherche. Il s'agit de reconnaître l'humanité de l'autre ainsi que sa propre humanité. Le chercheur et le sujet de l'étude partagent ce fond humain commun (Aktouf, 2001; Tillion, 2009). En plus, en nous éloignant d'une anthropologie individualiste (aussi conservatrice, comme nous l'avons expliqué avant), l'attitude du chercheur n'est pas une attitude de méfiance vers l'autre, bien qu'il s'agisse d'avoir un certain détachement de la réalité sociale étudiée. Cela veut dire que dans ce type d'approche le chercheur n'interprète pas la parole de l'Autre en partant de l'idée des relations de pouvoir. Le chercheur social trouve que la relation qu'il établit avec l'Autre dans la recherche est aussi, en plus d'un échange de paroles, une façon de se sentir reconnu l'un par l'Autre. Il ne s'agit pas simplement d'une espèce de « lutte » entre le chercheur qui veut faire ressortir ce que l'autre cache, et le sujet étudié qui ne veut pas être découvert.

En conséquence, étudier les représentations des humains sur la réalité qu'ils vivent, et qui est l'essence de l'analyse de contenu (Negura, 2006) signifie de savoir que le sujet qui fait la recherche est le principal instrument de recherche pour comprendre cette réalité. Ainsi conçue cette méthodologie, il ne suffit pas d'avoir des concepts acquis qui vont servir à la compréhension, il s'agit aussi d'intégrer ces concepts à l'expérience. Pour ce type de recherche, « toute la

mécanique de notre érudition ressemble aux notes écrites d'une partition musicale, et notre expérience d'être humain, c'est la gamme sonore sans laquelle la partition restera morte » (Tillion, 2009, p. 49). D'après Tillion, le chercheur est dans une tension entre l'affectivité qui donne vie à sa recherche et la vigilance du parti pris qui peut empêcher une analyse qui aide à la compréhension de la réalité abordée. Pour elle « l'absence totale de « participation » affective à un événement est un élément d'incompréhension quasi radical » (Tillion, 2009, p. 284). Le choix du sujet implique déjà une participation affective de la part du chercheur que je suis.

4.1 L'instrument de recherche

Les études ethnologiques sont une façon d'approfondir la compréhension d'une réalité humaine, dans ce cas la réalité des coopératives de solidarité et leur relation avec la diversité ethnoculturelle. Si le principal instrument de recherche est le chercheur pour ce qu'il est (Aktouf, 2001), et du fait qu'il partage la nature avec son objet, en être conscient est un défi. Il faut notamment contempler une manière de réaliser l'étude de cas tout en sachant que l'objet d'étude peut prendre la parole (Todorov, 1993), peut demander, nier, mentir et en général, peut sentir comme le fait aussi le chercheur. Dans la rencontre avec le sujet étudié (tout comme dans toute relation humaine), il y a une autre réalité que le contenu explicite (qu'une grille d'entrevue, par exemple) qui est donc marquée pour le type de reconnaissance vécue entre le chercheur et le sujet étudié: pour la place que chacun d'eux occupe aux yeux de l'autre dans un contexte social. Cette recherche n'est pas une étude ethnologique, où l'observation participante est un instrument indispensable (Tillion, 2009), cependant **l'entrevue conversationnelle** est un type d'instrument qui garde une cohérence avec les objectifs de cette recherche.

Ces entretiens aident à ne pas falsifier la relation (Omanovic, 2009; Smircich, 1984) et aident également à s'approcher de l'expérience vécue par l'autre, si bien

que le chercheur n'est pas complètement immergé dans réalité sociale. Ce type d'échange implique de parler du type d'instrument utilisé, des intérêts recherchés, du besoin qu'on a de se laisser « imprégner » par les représentations et les expériences vécues des sujets. Le modèle d'entrevue conversationnel est proche de l'action communicative¹³ (Habermas, 1999) quant à la réciprocité exigée dans les échanges et la recherche de compréhension mutuelle. Par exemple, le fait de créer ensemble une ambiance où il peut y avoir des questions réciproques et donner la possibilité au sujet observé de devenir en quelque sorte chercheur, sont des actions qui vont marquer l'information obtenue¹⁴. Se questionner sur les représentations de la diversité dans les coopératives de solidarité implique de se questionner sur ce que les sujets ont à dire, et, en même temps, se questionner sur la construction des idées et sur l'expérience du chercheur face à la question ici, en occurrence, de la diversité. La conversation est un défi lorsqu'il s'agit d'une recherche. Une conversation est différente lorsqu'il existe une confiance acquise. Cependant, cette limite peut se surmonter avec la transparence dans les intentions. Les entrevues conversationnelles sont une épreuve qui oblige constamment de remettre en question la recherche, et aussi le chercheur. C'est une caractéristique de l'approche de recherche intersubjective (Smircich, 1984).

De plus, cela est une façon d'être aussi conscient de ma qualité d' « autre », particulièrement dans le contexte montréalais. Mon rôle d' « autre » (immigrant récemment arrivé) voulant chercher les représentations et les pratiques liées à l' « autre » est un élément à considérer. Il faut laisser explicite cette charge importante puisque « nous n'avons l'accès que d'un être humain – nous-mêmes – et il est impossible d'inventorier les autres, si ce n'est par rapport à cet inventaire premier que nous ne pouvons trouver qu'en nous » (Tillion, 2009, p. 49).

¹³ On parle, en sachant qu'il s'agit plus d'un horizon, des prétentions à la validité : la vérité, la sincérité, la justice, la clarté.

¹⁴ C'est aussi l'idée des entretiens dialogiques : Negura, L. (22 de Octobre de 2006). *L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales*. Pris le 28 de Avril de 2013 de Sociologie théories et recherches: <http://sociologies.revues.org/993>

Les questions préparées sont en principe des questions générales, tout en expliquant au début de chaque entrevue la logique de la conversation. Les questions ont changé en fonction de la présentation, de la disposition de la relation à ce moment précis. L'ignorance de la vie de chacune des coopératives et l'intérêt pour cette formule étaient les points de départ des conversations. En plus, à un moment pertinent de la conversation, la relation entre un sujet chercheur et un sujet observé ainsi que le besoin de comprendre ensemble une réalité est devenue explicite. Les entrevues se sont déroulées à l'endroit où la personne interviewée se sentait le plus à l'aise. Les questions vont de la place des coopératives dans la société québécoise, jusqu'à l'intérêt de la personne d'y travailler (Voir canevas d'entrevue à l'annexe 1). Je me suis également questionné sur l'idée de la diversité dans la coopérative, sur la place de la diversité selon la représentation que l'interviewé se fait de la diversité, sur l'interaction entre personnes de diverses origines, sur les caractéristiques nécessaires pour travailler dans une coopérative de solidarité ainsi que sur les règles d'action de la coopérative.

4.2 L'échantillon et les critères

Un des critères de recherche pour constituer notre échantillon de coopératives de solidarité est qu'elles devraient être situées dans la grande région de Montréal. Cette ville présente une diversité de cultures qui la rend attirante pour l'étude. Le contexte dans lequel les coopératives fonctionnent est donc marqué par cette réalité. Un autre critère était l'existence de membres travailleurs dans les coopératives de solidarité. Ces critères ont permis d'identifier 16 coopératives de solidarité. Parmi les 16 coopératives, 4 coopératives de secteurs différents ont finalement été choisies. Les présidents de 4 coopératives ont manifesté leur intérêt à participer à l'étude. Les premières entrevues se sont faites avec eux et ils m'ont mis en contact avec d'autres membres de la coopérative. Au total, 11 entrevues conversationnelles d'environ 1 heure chacune ont été effectuées. Les citations utilisées dans le chapitre 4 sont issues des verbatim de ces entrevues

4.3 Les acteurs interviewés et l'analyse

Pour l'étude les personnes sélectionnées devaient entretenir une relation de travail avec les coopératives. La majorité des personnes interviewées sont des membres travailleurs (7 personnes). J'ai en eu la possibilité d'interviewer des travailleurs ayant un statut de membre consommateur (2 personnes) et de membres producteurs (2 personnes). Parmi les personnes interviewées, il y a des personnes de l'Amérique latine (1), d'Europe de l'Est (1), de l'Afrique du Nord (1) et d'Océanie (1). Il faut souligner que je n'ai pas sélectionné les coopératives de solidarité en fonction de leur composition ethnoculturelle. Cependant, toutes les coopératives comptent des membres (soit travailleurs, usagers, de soutien) de diverses origines. Le tableau 3 présente de manière succincte les 4 coopératives à l'étude :

Tableau 3 : Profil des coopératives de solidarité étudiées

Coopérative	Années de fonctionnement	Secteur d'activité	Type de membres	Membres interviewés
A	7	Santé	Producteur Travailleur Consommateur	2 producteurs 1 travailleur Un des membres producteurs interviewés est aussi le président
B	3	Formation aux organisations	Travailleurs Soutien	3 travailleurs Un des membres travailleurs interviewés est aussi le président
C	7	Technologies d'information	Travailleurs Soutien	2 travailleurs Un des membres travailleurs interviewés est aussi le président
D	15	Commerce	Consommateurs Travailleurs Soutien	2 membres consommateurs (qui travaillent aussi à la coopérative) 1 membre travailleur (directeur)

Lors de l'analyse, j'ai fait une classification quant à l'origine de la personne lorsqu'une citation de cette personne est utilisée. Si la personne est d'origine canadienne française, le sigle CF la suit, si elle est d'une autre origine que le Canada, le sigle AO est utilisé.

Toutes les entrevues ont été enregistrées et transcrites. Après chaque entrevue, j'ai rédigé ma propre impression de l'entrevue, les réflexions qu'elle a suscitées ainsi que l'analyse de la façon que l'entrevue s'est déroulée. Il s'agit d'observer aussi l'émotivité sentie après chaque entrevue et l'engagement qu'a suscité chaque projet coopératif observé. Après on a écouté les entrevues, on les a transcrites et on a revu l'analyse faite.

Ainsi, deux types d'analyse ont été effectués soit une analyse à «chaud», où ma propre émotivité est venue enrichir ma perception et ma compréhension du phénomène étudié, et une analyse à «froid» qui a permis de prendre plus de distance par rapport à l'objet. La deuxième analyse est proche d'une analyse de contenu classique qui part des concepts sur les types d'identités, d'organisation et sur le système de pensée choisi et en fait une interprétation de la parole énoncée lors des entrevues. Bien que les particularités de chaque coopérative enrichissent l'analyse et que les vécus de chaque sujet interviewé soit différents, c'est plutôt la volonté de retrouver des similarités et des récurrences qui a guidé l'analyse (Negura, 2006).

Lors des entrevues, quoique je n'aie pas posé de questions directes sur un type d'identité collective, ma condition d'immigrant, ainsi que mon accent, ont été des facteurs qui ont été pris en considération. Si la personne qui pose les questions est un « autre », cette situation aura un impact sur la relation durant l'entrevue, et donc sur les réponses données, particulièrement lorsqu'il s'agit de la diversité.

Cependant, une façon d'avancer dans chaque conversation a été de souligner ce point et d'essayer de comprendre comment s'est vécue l'entrevue. Le discours écrit des coopératives a été analysé également en relation avec la diversité. Les sources pour le faire étaient la page web de chacune des coopératives et les points observés sur les coopératives de solidarité dans la loi sur les coopératives.

Chapitre 5. Analyse de données : Les représentations de la diversité et les pratiques liées à l'identité ethnoculturelle dans 4 coopératives de solidarité à Montréal.

L'information recueillie nous a permis de faire une analyse de certains enjeux liés à la gestion de la diversité dans les coopératives de solidarité. Plus que essayer de découvrir un modèle de gestion de la diversité, ce que j'ai essayé de faire, c'est d'écouter ce que les personnes avaient à dire et interpréter, selon les concepts présentés, la parole de ces personnes. Fait à noter, je ne recherche pas quelques lois universelles ou des formules toute fait. Il s'agit plutôt d'un travail de compréhension d'une réalité humaine dans un contexte spécifique.

L'analyse commence par situer la place des coopératives de solidarité au Québec et ensuite j'observe l'apparition des identités collectives dans la parole des personnes interviewées. Ainsi, l'analyse commence en soulignant l'effet du contexte légal sur la façon dont les personnes issues des coopératives de solidarité se sentent reconnues. Ensuite, je montre la diversité des personnes dans les coopératives étudiées. L'analyse se poursuit par une présentation de ce que j'appellerai le discours sur la non gestion de la diversité et des interprétations sur la diversité. Je m'intéresse, parmi ces représentations, à la diversité ethnoculturelle, ou, selon notre cadre conceptuel, à l'apparition de références quant à l'identité collective liée à l'origine. Les différents discours étudiés montrent comment cette identité est couverte par un autre type d'identité collective : celle qui est vécue comme adhésion aux valeurs. Finalement, on souligne le manque de pensée stratégique lorsqu'il s'agit de gestion de la diversité ethnoculturelle et de la possibilité de décentrement qu'offre le contexte de la coopérative de solidarité pour les sujets impliqués dans ce type d'organisation.

5.1 La représentation des identités collectives dans les systèmes de régulation des coopératives de solidarité.

5.1.1 La reconnaissance légale

Réfléchir à la gestion dans ce type d'organisation implique donc d'observer le cadre de régulation de l'action formelle qui a des impacts sur l'opération et sur les interactions entre les personnes qui l'intègrent. La pensée humaniste, comme on l'a souligné ici, rend explicite une anthropologie de la nature sociale de l'humain, c'est-à-dire le besoin essentiel de trouver une place parmi les autres. Ainsi, le contexte donné par la loi sur les coopératives de solidarité va donner un cadre spécifique où la recherche de cette place pourrait se vivre.

Les facteurs qui ont donné naissance à cette organisation et la loi qui en a résulté sont quelques éléments qui me permettent de réfléchir à la gestion de la diversité. On pourrait s'aventurer à affirmer, sans être trop idéaliste, que dans l'histoire et dans les discours institutionnels (la loi), on retrouve un cadre moral que doivent partager les coopératives de solidarité, du moins dans leurs discours, et plus précisément un cadre organisationnel qui limite les possibilités de discrimination et d'exclusion.

Or, quoique ce cadre moral permette d'encadrer l'action des personnes, on pourrait se demander si, dans un contexte social fermé à la diversité, ce type d'organisation ne pourrait pas devenir plus perverse qu'un autre type organisation n'ayant pas ce cadre moral. On sait que derrière un discours aux paroles humanitaires, peut se cacher une réalité différente. Pour essayer d'analyser cette possibilité, il faut donner la parole aux personnes des coopératives de solidarité, tout en étant dans un contexte social pluriel, basé sur le fait de la diversité culturelle de la ville de Montréal.

5.1.2 La non-gestion de la diversité : Le poids de la régulation légale et mutuelle

« On n'a pas rien d'écrit sur la diversité » (présidente de la coopérative A, CF) ; « on a écrit notre vision, mais on n'a rien sur la gestion des personnes » (Présidente, coop. B, AO) ; « ici on n'a pas de règlements sur les différences » (Présidente coop. C, AO) ; « On n'as pas de manuels ou de documents formels sur la gestion de ressources humaines » (Président coop. D, CF). Cela a été la constante chez les personnes interviewées dans les quatre coopératives.

Dans aucune des coopératives abordées, il n'y a de politique liée à la diversité. Rien de formel ne va encadrer les actions qui sont liées aux interactions avec des personnes ayant différents types d'identités collectives. Il n'y a pas de mesures concernant l'embauche de personnel. « On n'a pas des critères écrits », dit un des gestionnaires entrevus à propos des critères de sélection, fait constaté dans les autres coopératives (Président coop D, CF). Il y a également rien d'écrit sur les mesures du nombre de personnes d'autres origines, ou des classifications (ou quantification) du personnel ou des membres selon leur origine. « Il y a des membres de différentes origines, on le sait » (Travailleur et membre consommateur, coop. D, AO), mais il n'existe aucune donnée précise, surtout dans les coopératives ayant beaucoup de membres.

Quant aux programmes de formation sur la diversité, le constat est similaire. On pourrait dire qu'il n'existe pas de gestion formelle de la diversité, et particulièrement, de la diversité ethnoculturelle dans ce type d'organisations. Cela veut dire qu'elles n'ont rien à dire sur ce sujet ? Est-ce que ces entreprises sont donc éloignées d'une bonne gestion de la diversité ? En conséquence, est-ce qu'elles ont une bonne compréhension des enjeux liés à la diversité ?

Un aspect à prendre en considération est la taille des entreprises coopératives. Il est possible d'affirmer qu'il s'agit d'un facteur fondamental afin de se poser la question sur l'idée d'avoir des politiques de la diversité. Ces coopératives, même si deux d'entre elles ont un nombre élevé de membres (10.000 dans une, et plus de 100 dans une autre), n'ont pas plus de 20 travailleurs chacune. Cependant, après avoir parlé avec les gens des coopératives, ne pas avoir de politiques explicites de diversité n'implique pas qu'il n'existe pas une représentation sur la diversité, et non plus d'actions liées à ce sujet. Il reste donc à voir si on peut observer des liens entre la coopérative de solidarité et la représentation de la diversité et sa gestion à partir de la parole de personnes. On va prendre les points communs trouvés dans le discours des personnes des 4 coopératives.

5.1.3 Un constat : La place de l'identité ethnoculturelle dans les rôles formels des coopératives.

La recherche des coopératives pour cette étude, comme il a été souligné dans le chapitre précédent, s'est faite à partir des critères comme la localisation de la coopérative (Montréal) et le fait d'avoir des membres travailleurs. On a exclu la référence à la diversité ethnoculturelle. Toutefois, toutes les coopératives comptent des personnes d'origine canadienne-française, et aussi des personnes d'autres origines que le Québec et le Canada, même s'il n'y a pas de données précises sur la culture d'origine des membres.

En plus, deux coopératives ont comme présidente deux femmes d'une autre origine que le Canada. En outre, les 4 coopératives ont ou ont eu des travailleurs d'autres origines que le Canada. Ce constat, bien qu'il ne soit pas aussi conclusif, a néanmoins une charge symbolique. Quoique l'on ait fait le choix au hasard, la diversité quant à l'identité collective liée à l'origine est présente.

De plus, dans la structure des coopératives, deux femmes d'autres origines occupent un rôle formel important : elles sont des présidentes. En plus, les autres travailleurs appartenant à d'autres cultures ont le statut de membres de la coopérative, c'est-à-dire qu'ils sont « propriétaires collectifs ». Ainsi, en utilisant notre cadre d'analyse, il y a une cohérence entre les systèmes de régulation de l'action lorsqu'il s'agit de l'acceptation de la pluralité des identités collectives liées à l'origine des personnes. Le cadre formel (ou la régulation légale) qui correspond aux rôles établis dans les coopératives accepte la diversité ethnoculturelle (en cohérence avec l'esprit de la loi), ce qui est cohérent avec le système de régulation mutuelle, puisque finalement, les personnes acceptent, à partir de leur participation comme membres, que le président soit, par exemple, d'une autre origine. Le message donné par le fait d'avoir des présidentes d'autres origines dans deux des coopératives, et d'avoir des membres d'autres origines qui ont le droit de participer dans les décisions de gouvernance, est qu'il y a acceptation, dans la structure de l'entreprise, de la diversité.

Ainsi, toutes les personnes d'autres origines ont mentionné que leur participation à la décision de la gestion de la coopérative est similaire à celle d'autres membres. « Il y a une certaine relation entre les membres, on est tous égaux... au niveau de travail on partage tous la responsabilité ». (Membre travailleuse, coop C, AO). La présidente de la coopérative B, (AO) en parlant de son rôle, parle de la richesse d'une « égale participation dans le fonctionnement de la coopérative ». Idée partagée par un travailleur de la coopérative D (AO), qui voit comment « [...] every one its in the same page, there are not that bureaucracy, every one is pay the same (...) Every body take a part in the decitions ».

La composition des coopératives observées, vue comme un aspect formel, laisse donc un message quant à la diversité ethnoculturelle. Ce message semble aller plus loin que la seule normativité écrite. Les messages que nous avons observés

paraissent s'ancrer dans une régulation mutuelle qui n'accepte pas la négation de l'Autre. C'est-à-dire que non seulement la loi régule l'action de sujets en permettant l'acceptation de l'Autre, sinon que la loi paraît être suivie par un contexte micro-social empêchant la personne d'exprimer ses propres préjugés, et ce bien que la personne puisse avoir des préjugés sur l'Autre.

Ainsi, on pourrait interpréter la parole d'un membre travailleur de la coopérative A (qui résume bien à mon avis la pensée de d'autres interviewés) simplement comme de la xénophilie, lorsqu'il exprime que « nous sommes toujours contents lorsqu'une personne qui vient d'une autre communauté arrive, c'est toujours de la richesse, ils ont des valeurs qu'on a perdues ». En posant un regard critique, il est possible d'interpréter dans ces expressions la vision du « bon sauvage » à propos de la richesse de l'autre culture par le simple fait d'être une autre culture. Une autre possibilité, en utilisant une anthropologie humaniste, c'est d'interpréter cette xénophilie comme le besoin du sujet d'être reconnu par les autres comme une personne ouverte aux autres. C'est-à-dire que, pour trouver une place dans ce contexte, dans ce cas le contexte de la coopérative de solidarité, la personne doit se montrer comme une personne sans préjugés. Une autre possibilité d'interprétation est que ces sujets s'expriment de cette façon pour être reconnus par un chercheur (qui arrive d'une autre culture) et qui, de surcroît, se penche sur la culture des autres. Pour nous il est important de souligner que, d'après notre cadre conceptuel, ces réponses, et aussi la structure formelle des coopératives abordées, semblent montrer un contexte qui reconnaît comme valides les expressions d'acceptation des autres. Reste à voir maintenant les pratiques liées à la diversité, et spécifiquement, à la diversité ethnoculturelle.

5.1.4 Les représentations de la diversité : les différentes appartenances collectives.

L'idée de diversité peut varier selon le contexte. Bien que ce qui est au centre de notre intérêt est l'identité collective liée à l'origine, chaque identité collective n'est pas vécue isolément. Il s'agit d'une interaction avec d'autres types d'identités. Dans un même contexte, les sujets vivent diverses appartenances, ou rôles, avec ces représentations respectives. Parmi ces représentations, une caractéristique de la coopérative de solidarité, est l'appartenance de la personne à une catégorie de membre. La diversité, selon les personnes interrogées, est donc vécue dans la gouvernance de la coopérative. Les rôles qui déterminent l'avenir des coopératives sont divers.

On est divers aussi dans le conseil d'administration, on a différents types de membres. Quand il s'agit de grandes décisions, on va au CA. On est dans le plancher (travailleurs) donc on peut voir les choses, mais en même temps on pense qu'on a une meilleure vision, parce que les gens du CA ne sont pas tous les jours, mais peut être qu'on est trop dedans (Travailleuse, membre usager, coopérative D, CF).

Aussi, dans le même sens, dans la coopérative C on peut entendre que les « membres de soutien donnent leur avis, on a besoin d'eux » (membre travailleuse, AO). Il donne donc une autre perspective de la coopérative. Ainsi, la diversité dans les décisions sur la coopérative se voit comme nécessaire : « On avait besoin d'un regard externe, qui s'intéresse à notre formule, et qui veut nous aider avec une autre vision des choses » (Présidente, membre travailleuse, Coopérative B, AO).

La diversité est donc un aspect présent dans la coopérative de solidarité, qui peut se traduire par le fait qu'« On a beaucoup de diversité (...) on a différents types de membres : membres producteurs, usagers, travailleurs. Il y a un projet commun et

on est tous différents. C'est aussi un type de diversité » (coopérative A, présidente, membre productrice, CF)

D'autres types de diversité, aussi présents dans le discours est celui lié à la profession ou à l'âge.

On a la diversité. On a nos secteurs d'activité. On a nos talents complémentaires. Déjà, il y a une diversité dans nos talents. On a aussi une grande diversité d'âge. On a une diversité à ce niveau-là. D'habitude, il est assez intéressant de voir justement les différences d'une génération à l'autre. D'habitude, c'est bon pour nous d'avoir cette diversité-là. Mais sinon, c'est vrai que du côté des personnalités on se ressemble. Je pense qu'on partage un même mode de vie (Membre travailleur, coopérative B, CF).

En général, les personnes qui ont été interviewées parlaient de la diversité quant à la profession, à l'âge, au type de membre. Aussi, la diversité ethnoculturelle est un point commun, et sur lequel les personnes ont parlé d'elle-même, sans qu'on ne les y amène. Cependant, il faut avouer la place de mon accent sur le déroulement des entrevues : sans beaucoup insister sur la diversité culturelle, elle était immédiatement soulignée.

Quant à la diversité culturelle, on n'est pas très fort. On est surtout des Québécois de souche. La présidente est la seule représentante qui vient d'ailleurs, donc il n'y a pas de minorité visible, dans le sens linguistique, à part la présidente qui est (d'Europe de l'Est). Sinon, on est tous francophones. La diversité quant à l'âge, le plus jeune a débuté 20 ans, et la plus vieille c'est moi, j'ai fêté mes 50 ans. On est tous des universitaires, on se déplace tous en vélo. On est plus ou moins dans le même quartier. Vraiment là, c'est assez uniforme. Je suis certaine qu'une personne venant d'ailleurs pourrait s'intégrer à la coopérative. Parce qu'on est ouvert. Tu l'as vécu, quand t'es venu à notre réunion, tout le monde était ouvert. Ce n'est pas pour être poli, sinon parce qu'on s'intéresse, l'intérêt était réel. Par exemple, si tu as l'expérience dont on a besoin, et on a des mandats, tu pourrais faire partie de la coopérative (Membre travailleuse, coopérative B, CF).

On observe d'abord une certaine réflexivité dans son discours. Il a une acceptation de l'homogénéité dans la coopérative, sans pour autant que ce discours soit fermé au pluralisme culturel. En général, la diversité culturelle est valorisée, et lorsqu'elle n'est pas très présente, elle est perçue comme un manque pour l'organisation. Par contre il y a une référence quant à la diversité intergénérationnelle. On retrouve donc une idée positive liée à la diversité et ce, sans pour autant nier les conflits qui peuvent se vivre au sein de l'organisation. La citation suivante illustre bien ceci :

Diversity it's a beautiful thing, and it's something that I'm studying in myself, with nature. As a landscaper (jardinage) I look, and I look all the diversity that I can place. Because in a diverse space it's when everything is going in the same time and some much growth because everyone is supporting each other. Because if you are all the same, you can't feed of someone else his positive energy, especially if your sad and (...) But if people have very other experiences, and the experiences that people bring to the projects like this that makes interesting and that it makes work. In terms of plants, monoculture, when everything it's the same that doesn't work. For me it's all about different cultures. Here you find Italian members, Mexican members, Chilean members, South Asian members. It's great. It's such a really inspiring environment to work in, because every one has a different history.

Il y a beaucoup de différents intérêts de mes collègues. Je partage mes connaissances en jardinage, et la musique, d'autres sont dans le commerce. I thing diverse enviroment its (une façon de nous supporter ensemble). In terms of plants, monoculture, when everything its the same that doesn't work. For me its all about different cultures. Here you find italian members, mexican members, chilien members, south asiatique members. It's great. It's a such really inspiring enviroment to work in, because every one has a different history (Travailleur coop. C, membre usager, AO).

La perception de la diversité est donc plurielle, et dans cette diversité il y a une place pour l'identité collective ethnoculturelle. Cette identité va se mêler à d'autres types d'identité collective dans le discours des personnes. Par contre, bien que les interviewés reconnaissent l'importance de leur propre identité collective d'origine et celle des autres, il y un autre type d'appartenance collective qui semble prendre le pas sur les autres :

La présidente vient d'un autre pays, oui, mais je ne sais pas, on ne peut pas quantifier ça, son appartenance à une autre culture. On partage d'autres choses (Membre travailleur, Coopérative B, CF).

Le sentiment d'appartenance et de reconnaissance, nous l'avons vu, est un besoin essentiel de l'humain. Ce sentiment peut s'alimenter de plusieurs façons. Les organisations sont, comme on l'a déjà expliqué, parmi les lieux du quotidien où ce sentiment se vit de différentes manières. La place des uns par rapport aux autres est donc un des problèmes sur lesquels il faut réfléchir. Chaque organisation va créer son propre milieu d'existence. Cependant, on l'a vu, ce milieu est encadré par la normativité, par le type propriété, etc., même si les organisations ont aussi un certain niveau d'autonomie. Quoi qu'il en soit, les espaces d'existence des sujets sont nécessairement influencés par la nature de l'organisation.

Une coopérative ne donne pas le même cadre qu'une organisation étatique, pour ne donner que cet exemple. La parole de personnes va nous montrer que la coopérative de solidarité crée un espace de reconnaissance où un type d'identité collective qui prend beaucoup de place au sein des appartenances multiples que peut avoir un individu : ces « autres choses » que partagent les personnes des coopératives sont l'expression d'un espace d'existence commun. Ces « autres choses » sont présents dans les différents systèmes de régulation de l'action expliqués auparavant, qui sont présents aussi dans la coopérative de solidarité : dans la normativité, dans la régulation mutuelle et dans l'autorégulation.

5.1.5 Le poids de l'identité comme adhésion aux valeurs

« Ici on s'en fout si tu viens d'une autre culture » (membre travailleuse, présidente de la coopérative C, AO). Ce qui paraît, au moins, relever d'un certain relativisme, la culture semble ne pas avoir d'importance, que chacun peut vivre sa culture

comme il veut, va montrer, dans les divers récits des personnes, que l'idée de diversité ethnoculturelle est entourée d'un cadre social ou organisationnel ouvert qui reconnaît l'apport de la culture d'origine de membres. À ce propos, une travailleuse (membre) de la coopérative C (AO) dit que « je n'ai aucun problème à cause de ma religion ». La personne affirme que « bien que nous soyons tous différents, il y a un respect pour la culture de l'autre ». Elle sent qu'aussi il y a un intérêt de connaître « la façon dont je fais les choses » en relation à certaines pratiques liées à sa culture.

Cette personne a dit, au début de l'entrevue, qu'elle croyait qu'il n'y avait pas de différence entre la coopérative et un autre type d'entreprise à propos de la place de la diversité. Cependant, elle affirme aussi que dans la coopérative elle pouvait « parler sans peur » d'être mis dehors comme dans d'autres entreprises. Le sens de « on s'en fout » de la culture de l'autre acquiert un autre sens quand on observe d'autres idées exprimées pour cette même personne. « On fait aussi -disait-elle avec une posture plus calme- des réunions où on partage la nourriture » de chaque pays. Elle ajoute que « les gens de la coopérative m'ont supporté » et « je suis devenu membre ». En outre, d'après elle, un des buts d'avoir la coopérative est de « s'éduquer aussi, et d'aider et de s'entraider. Tu aides et tu espères la contrepartie ». En conséquence, pour cette personne, ce n'est « pas tout le monde qui veut être dans une coopérative ». Une idée qui revient constamment est celle d'une « posture de solidarité », qui a été soulignée dans toutes les entrevues, et qui se mêle à l'idée de diversité. Les personnes interviewées conservent un discours sur la diversité qui est cohérent avec les valeurs de la coopérative. J'ai constaté que les personnes considérées comme différentes, de par leur origine ethnoculturelle se sont appropriées ce discours (ou avaient déjà une sensibilité à ce type de valeurs), et elles sont devenues aussi « propriétaires collectives » de ces entreprises. Toutefois, l'ouverture à la diversité a ses limites, comme en témoigne cette citation :

Il y avait une personne qui se disait anarchiste, une fille d'ici, qui ne voulait pas collaborer avec les autres. Pour elle, il fallait éliminer tout type de normes communes. Elle pensait toujours en termes d'individu, (...) après elle est sortie de la coopérative (Présidente Coop B ; AO).

Entre autres, « on a eu des problèmes surtout liés aux intérêts personnels des membres. Ils voulaient d'abord leur bien-être sans s'occuper des autres. Dans la coopérative, tu ne peux pas faire comme ça. Finalement, ils ne sont plus ici » (Membre travailleur, coop D. CF). Une autre personne interrogée va dans le même sens : « Si tu ne veux pas t'engager aux valeurs de la coop, il est difficile que tu puisses rester ». (Membre travailleur, coop. B). Malgré le discours d'ouverture mentionné précédemment, une sorte de fermeture perdure au sein des discours colligés. Il faut partager certaines valeurs comme l'entraide, la collaboration, la solidarité, la finalité de la personne. Cette même idée je l'ai retrouvé exprimé de diverses façons dans toutes les entrevues. Selon la présidente de la coopérative C (AO), ils ont besoin de quelqu'un qui fait le travail, qui ait les compétences dont la coopérative (côté entreprise) a besoin, et qui partage les valeurs de la coopérative. Les valeurs, pour elle, sont, aussi, « la collaboration », et le caractère non lucratif : s'il s'agissait d'un autre type d'organisation, « je ne serais pas ici. On est aussi engagé dans certaines valeurs ».

Comme souligné précédemment, j'observe dans le discours des personnes interviewées une reconnaissance de plusieurs types de diversité dans les coopératives dont la diversité ethnoculturelle. J'ai observé une conscience de sa propre diversité, même s'il y avait des personnes d'origine canadienne –française, donc majoritaire au Québec. Pourtant, l'identité collective très importante pour les personnes, et dans laquelle la diversité n'est pas acceptée, est l'identité liée à certaines valeurs : la coopération, la liberté, la solidarité, l'entraide, le partage, la participation, sont des mots qui ont surgi dans les conversations se référant aux critères pour y travailler. Ainsi, on peut être très différents, mais il est très important de partager certaines valeurs pour travailler et appartenir à la coopérative.

Quelqu'un qui vient d'ailleurs n'est pas un problème, par exemple un nouvel arrivant. En fait, le problème n'est pas au niveau des membres existants, sinon que la personne soit vraiment intéressée à faire partie d'une coopérative. Peu importe son profil, son origine, il faut quand même qu'elle adhère aux valeurs communautaires, qu'elle veuille partager les revenus (Membre travailleur, Coop C, AO).

Les valeurs citées ne font pas référence à une culture particulière. On observe que les participants aux entrevues tiennent pour acquis que n'importe quelle culture peut partager ce cadre d'action. L'exclusion se voit donc dans l'identité collective liée aux valeurs. Si tu ne partages pas certaines valeurs, la coopérative n'est pas ta place, c'est le message observé. « Il faut que je connaisse plus sur les règlements sur les coopératives de solidarité (...) mais on sait qu'ici on est différent, on le sens » (Membre travailleur, coopérative A, CF). « Moi encore, je ne sais pas tout sur la coopérative, je pense que tu connais plus que moi (...) Une chose fondamentale est qu'il faut s'entraider » (Membre travailleur, coop. C. AO). Dans ce cas on peut observer un paradoxe qui n'est pas souligné par les personnes interviewées et qui traverse les relations avec l'Autre : d'un côté il faut se montrer ouvert aux cultures, mais d'un autre la coopérative n'accepte pas des cultures qui ne partagent pas les valeurs qui la constituent. Nous pensons que de ne pas souligner ce paradoxe peut empêcher la compréhension de la relation avec l'Autre. Ainsi, il semble important pour les personnes interviewées de se montrer ouvert. Et cette ouverture passe parfois par l'usage d'expressions faisant montre de cette xénophilie mentionnée précédemment. Donc, on accepte l'Autre, et en même temps il faut que cet Autre respecte les valeurs propres à la coopérative. La conscience de cette réalité paradoxale, n'est pas présente dans les réflexions des membres des coopératives de solidarité abordées.

L'identité collective comme adhésion aux valeurs est explicite tout en étant informel. Les personnes qui ne connaissent pas nécessairement la loi ou les conditions d'émergence de ce type d'organisations, mais savent néanmoins qu'il y

a des valeurs communes que tous doivent partager. Il faut s'engager, non seulement à partir d'un contrat où le travail s'échange contre de l'argent, mais également à partir d'une conception particulière des relations interpersonnelles et de travail. La régulation légale, qui traduit ces types de valeurs, est cohérente avec la régulation mutuelle.

Comme mentionné, aucune des coopératives visitées n'a rédigé ses valeurs dans un document ou sous forme de politique. Cependant, ces idées, qui font partie des conditions de naissance des coopératives de solidarité, et qui se sont traduites dans la loi, sont très présentes au sein de ces coopératives, à un point tel que la diversité ethnoculturelle apparaît indirectement dans le discours de personnes interviewées. La citation suivante exprime bien ce phénomène :

Il ne s'agit pas seulement de la diversité culturelle, mais si on parle de ça, on a la charte canadienne des droits et libertés. On sent que cela s'applique vraiment ici. Sans discrimination. On a tout. La langue, la religion, l'origine, le handicap (Présidente de la coopérative A, CF).

Qui plus est, la diversité ethnoculturelle prend forme sous différents aspects, donc la dimension politique :

En ce qui concerne l'aspect de diversité, ce qu'on voit plus c'est ce débat politique. Je n'ai pas vu de chicanes sur la culture, plus sur les positions politiques. Un était pour la guerre en Syrie, l'autre contre (...) On voit qu'on partage certaines valeurs sociales, comme la collaboration, l'entraide, la solidarité, comme la coopération (Membre travailleuse, Coop. D. CF).

Se sentir exister, j'insiste, est un besoin essentiel. Les identités collectives sont ancrées dans ce besoin. On l'a remarqué lorsque les personnes de la coopérative trouvent dans l'expression des valeurs coopératives la source de leur propre reconnaissance, c'est-à-dire leur place parmi les autres. « On voulait avoir le bien

de tout le monde, c'est pour cela qu'on a choisi cette formule » (Membre travailleur, Coopérative D, A.O) ; « on voulait vraiment faire partie d'un système plus solidaire entre nous, puis avoir une vision avec plus d'accès, pas juste pour nous, mais pour la communauté (...) On est aussi engagé dans certaines valeurs (...) la coopération, la solidarité, c'est claire. Aussi, la liberté de s'exprimer » (Membre travailleuse, présidente, coopérative C, A.O).

En reprenant les trois types d'identités collectives cités dans notre cadre d'analyse, soit l'identité ethnoculturelle, l'identité civique et l'identité comme adhésion aux valeurs, il est possible d'affirmer que l'identité collective comme adhésion aux valeurs structure les autres identités collectives présentes dans ces entreprises. Il s'agit, dans le cadre de la coopérative de solidarité, d'une identité collective vécue comme adhésion aux valeurs humanistes. Ces valeurs ont un caractère universel. Les personnes interviewées nous laissent voir que l'universalité des « *ils* » est présent. Il faut agir avec les autres avec l'idée d'une identité ontologique. On ne peut pas enfermer l'autre dans son identité d'origine. Il peut partager avec moi, même si cela est vécu dans un autre contexte, des valeurs communes. Il peut me voir comme je le vois, c'est-à-dire comme un humain.

Ainsi, lorsque les gens parlent de « collaborer », de « s'entraider », de la « solidarité », « de la liberté de s'exprimer », « d'autres façons de faire », de « se sentir comme une personne, et pas comme une chose », ils parlent de la possibilité d'être la finalité de l'action de l'entreprise. La culture de l'autre, c'est-à-dire, l'identité collective qui vient de son origine, n'est pas un aspect déterminant de ses actions (où l'on l'enferme), elle n'est pas réduite, non plus, à un instrument qu'il faut mesurer pour une finalité extérieure aux personnes. L'adhésion à la valeur humaniste de la finalité du « *tu* », exprimé de autres façons dans le discours, est la manière d'aborder la diversité ethnoculturelle. Une manière qui s'éloigne radicalement de toute forme d'essentialisme.

Les personnes comprennent que la coopérative a pour finalité les personnes qui y travaillent et que leurs identités ne sont pas instrumentalisées à des fins mercantiles (Cox & Blake, 1991). La diversité ethnoculturelle, même si elle est une source de richesse, n'est pas représentée comme un instrument à mesurer pour l'utiliser comme ressource.

5.1.6 L'identité ethnoculturelle et la stratégie de l'entreprise

D'après les personnes des coopératives interviewées, la diversité est une source de richesse. La richesse s'exprime davantage à titre d'expérience vitale, que comme un élément stratégique de la coopérative. « On trouve ici beaucoup de diversité, on rencontre tous les types de gens, de cultures, de religions, on sait que dans certaines entreprises il n'est pas facile, ou il faut l'accepter, mais ici on pense qu'être différent est normal, et cela nous enrichit en plus comme personnes » (Membre travailleur, Coop. A. CF). On pourrait dire qu'il manque le côté stratégique pour transformer des éléments du vécu en ressources stratégiques. Ainsi, la stratégie se voit donc inscrit dans le cadre de référence propre à la coopérative, qui impose néanmoins certaines contraintes.

On ne peut pas penser seulement en termes de profits. On fait des choix que d'autres entreprises ne feraient pas. Il n'y a pas non plus la vision de faire l'argent à tout prix (...) Et parfois, tu vois des choses et oui, ce n'est pas rentable, mais on est dans d'autres valeurs qui peuvent être plus chères (Travailleuse, Membre usager. Coopérative D, CF).

La culture, au moins dans le discours analysé, n'est pas vue comme une ressource. Ainsi, il n'existe pas de stratégies pour l'utilisation de symboles liés à chaque culture pour obtenir une rentabilité quelconque. On observe cela quand les gestionnaires, aussi membres, affirment que le but est « le bien-être des membres » (présidente, membre, coop. B, AO) et pas « le profit », même s'il y a un côté

entreprise, parce qu'il faut « que la coopérative continue et qu'on se paye nos salaires » (Présidente, membre travailleur, Coop. B, AO).

La culture n'est pas un sujet de réflexion en termes de stratégie de l'entreprise, il s'agit plus du bien-être des personnes. Si l'on revient à l'histoire de la conquête de l'Amérique, souligné dans la revue de la littérature, la pratique stratégique de Cortés, dans le sens de comprendre et utiliser la culture des Autres pour obtenir l'or cherché, n'a pas beaucoup de place dans ces coopératives.

Ce que certains appellent le *business case*, comme on l'a observé dans la littérature, n'est pas abordé lors des entrevues effectuées. Il n'est pas un sujet très marquant lorsqu'il s'agit de parler de la diversité ethnoculturelle. Bien que les personnes disent que la diversité est une source de richesse, cette richesse n'est pas associée directement à l'effectivité de l'entreprise. « Nous sommes différents, cela est une richesse, on a différentes façons de voir les choses, mais non seulement parce qu'on vient de différents pays, sinon par notre âge, nos expériences... » (Présidente Coop. C. AO). En somme, les discours des personnes interrogées font ressortir un lien étroit entre les valeurs tacites inhérentes à l'idéal coopératif et l'approche humaniste utilisée dans ce mémoire.

Il semblerait que dans les coopératives observées les trois systèmes de régulation de l'action expliqués ont un certain niveau de cohérence entre eux. La régulation légale, la régulation mutuelle et l'autorégulation sont des « regards » qui guident l'expression et l'action des personnes et les prémunissent, chacune à leur manière, quant à certain instrumentalisation des identités collectives. Tout d'abord, la régulation légale est constituée du cadre légal de la coopérative de solidarité, lequel régule les tentatives potentielles d'instrumentalisation. Cette régulation exige la participation des membres dans la gouvernance, l'existence de la propriété collective et l'accumulation d'une réserve qui ne peut se redistribuer entre les membres et la limitation des profits, pour ne mentionner que ces aspects. Quant à

la régulation mutuelle, les autres membres qui partagent certaines valeurs ne vont pas accepter facilement des actions qui vont contre l'idée de la reconnaissance de l'autre comme finalité de l'action. Or dans les conversations, j'ai pu identifier chez les personnes interviewées une certaine conviction, un idéal, lorsqu'elles parlent des valeurs de la coopérative de solidarité. Bien qu'il soit difficile de départager le vrai du faux en ce qui concerne les convictions d'une personne, j'ai néanmoins senti que la régulation va plus loin que la simple régulation légale ou encore la régulation mutuelle. C'est pourquoi, l'autorégulation occupe une place aussi importante chez les sujets rencontrés. Ces derniers semblent se réguler sans avoir constamment une norme extérieure et explicite ou encore une pression sociale quelconque qui leur dicteraient les actions tolérables et les actions prohibées. Il s'agit en quelque sorte d'une intériorisation des valeurs coopératives de la part des personnes interrogées. Cependant, comme nous l'avons souligné, le manque d'une réflexion sur les possibles conflits à propos de la relation à autrui est un point qui pourrait créer des relations non transparentes. Si d'entrée de jeu, nous croyons que l'Autre, de par sa culture, possède une richesse intrinsèque, nous entrons dans une posture envers l'Autre qui, bien que positive, l'enferme néanmoins dans une sorte d'idéalisation. A son tour, cette idéalisation peut graduellement laisser place dans le quotidien à ce que j'appellerai une perversion de l'image de l'Autre. Ainsi, il peut s'installer une ambiance où le discours exprime l'« amour » envers l'Autre et sa richesse, mais la pratique, elle, peut montrer le contraire.

5.1.7 La décentration des personnes des coopératives pour analyser leur identité

Porter un regard sur soi et sur sa culture d'origine est une caractéristique humaine, tel que déjà mentionné. Ce réflexe, qui est une condition pour comprendre l'autre, est un aspect qui peut s'observer, et qui est valorisé dans le discours des gens interviewés.

Depuis que je suis dans la coopérative, j'ai remarqué des choses que je n'avais pas vues avant. Ici, on est ouvert, je ne sais pas si les gens ne se rendent pas compte, mais on a tendance à juger immédiatement. Aussi, je me rends compte de la difficulté vécue des gens d'autres nationalités. Avant, je ne voyais pas ça (Membre travailleur, Coop A, CF).

Le regard des autres (la loi, les collègues) est intériorisée. Ce regard va permettre un éloignement de soi, un décentrement¹⁵. Aussi, j'ai observée un aspect autocritique. Les personnes se questionnent à savoir jusqu'où la coopérative est allée en termes de diversité ethnoculturelle, et sur le rôle et la responsabilité de la coopérative de solidarité dans un contexte de diversité culturelle. En effet, bien qu'il y ait d'ouverture à la diversité, et des actions qui le supportent, j'ai donc observé une réflexivité quant au travail à faire. Cette idée peut se résumer par la citation suivante d'un travailleur :

Il manque de gens par exemple de personnes d'autres cultures. On ne voit pas de femmes voilées. La seule chose pour travailler c'est qu'elle ait la face découverte ... Je pense que les coopératives pourraient jouer un rôle d'intégration avec ce type de communautés. Ici dans notre quartier on ne voit pas beaucoup de musulmanes (Travailleuse, membre usager, coop D, CF).

Aussi, lors de la reconnaissance de la richesse que représente la diversité dans les différentes conversations, et des bonnes relations qui sont vécues à propos de la diversité ethnoculturelle, les personnes ont mentionné qu'il y a aussi des problèmes à l'égard de cette même diversité. Une remarque importante pour faire face aux problèmes est exprimée de manière très simple dans les entrevues :

On a eu de problèmes, et c'est normal. Then every problem can be a solution found. When people have problems about different experiences is just about negotiation and talking about it, founding a rout of it, Il faut

¹⁵ Pour plus de détail quant à cette idée de décentrement et à l'importance de l'approche stratégique dans l'implantation de modes de gestions de la diversité ethnoculturelle, voir entre autres Arcand, S. (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations*. Montréal: Editions Nouvelles.

parler, essayer de se mettre dans la peau de l'autre. C'est la seule façon que je vois de régler les problèmes liés à la diversité (Travailleur, membre usager, Coop D, AO).

Il s'agit donc de s'éloigner de ce qu'on ne voit pas, en essayant de regarder la réalité comme l'autre le fait. Il faut souligner aussi que le contexte est un facteur aidant à avoir ce réflexe. On pense qu'une Coopérative de solidarité, par le seul fait d'être un type d'organisation particulier, est appelée à défendre certaines valeurs, comme l'entraide ou la solidarité, dans un cadre de respect de l'individu. Ce cadre a une influence sur l'action des sujets et leur façon de réfléchir, entre autres choses, aux relations entre personnes de diverses origines.

L'humanisme part d'une anthropologie qui explique que le sujet n'est pas enfermé dans sa culture, quoiqu'elle fasse partie du sujet. Donc, la reconnaissance trouvée dans un contexte donné fait également partie de ce qui constitue la personne. Le rôle du sujet attribué par l'organisation, la place qu'il trouve parmi les autres, la façon dont il se sent exister dans les regards qui l'entourent sont autant de facteurs essentiels qui marquent les actions du sujet.

Les résultats de cette recherche permettent d'enrichir la réflexion sur le lien entre la gestion de la diversité et le type d'organisation. À ce titre, il existe une cohérence entre les conditions d'émergence, la loi et la vie courante des coopératives de solidarité observées à partir de la parole de personnes rencontrées. Cela donne un contexte où le travail de décentrement des personnes trouve un terrain fertile pour son expression. Décentrement au sens de s'observer dans les yeux des autres, de se regarder de loin, de prendre distance sur ce qu'on est. Cette possibilité fait que « The coopérative, in terms of diversity, its a safe space. Pour moi, qui ne suis pas d'ici, je trouve que la coopérative est un espace très sûr pour une personne » (Travailleur, membre usager, coopérative D, AO). Des expressions comme « Je me sens comme chez moi dans la coopérative » (Président, Coop. B AO), ou, dans la coopérative « je n'ai pas peur de m'exprimer et d'être moi-

même » (Membre travailleur, coop C, AO) expriment bien cette possibilité pour ce travail de décentrement.

La place que les sujets ont trouvée au sein de la coopérative leur permet de s'affirmer et d'être reconnus. Les conversations avec les personnes œuvrant dans les coopératives à l'étude m'ont laissé entrevoir comment ces expériences sont cohérentes avec l'idée déjà abordée de la coopérative comme organisation socialement intelligente et où le travailleur participe activement à la prise de décision. Le partage d'information, la possibilité de donner son opinion et le droit de prendre des décisions quant à la gouvernance ont un impact direct sur l'expérience d'intégration d'une personne immigrante comme j'ai personnellement pu le constater. La reconnaissance obtenue par une personne lorsqu'elle participe à la prise de décision, comme c'est le cas dans les coopératives de solidarité, est différente de la reconnaissance en vigueur dans les autres types d'organisations au sein desquelles les employés doivent se contenter d'une participation à l'information si on suit les critères d'une organisation socialement intelligente tels que nous l'avons présentés.

5.2 Synthèse de l'analyse

Un membre travailleur m'a dit qu'il n'y avait pas de différence (au Québec) entre la coopérative et un autre type d'organisation à propos du regard porté sur la diversité (coop C, AO). Cette idée est aussi partagée, en principe, par d'autres personnes. Les réponses semblaient répondre à un désintérêt pour les questions liées à la diversité ethnoculturelle. Lors des entrevues je m'attendais à d'autres types de discours.

Comme on l'a vu, la gestion de la diversité n'est pas, dans aucune des coopératives observées, un thème explicite. Il n'existe pas de politiques, de règlements ou de

prescriptions liés à ce sujet. Nous pouvons dire que, dans ce contexte, la diversité n'est pas une question de gestion ou de *management*. Cependant, il est possible d'affirmer que la représentation de l'identité collective liée à l'origine est marquée par le type d'organisation comme on a pu l'entendre dans les conversations avec les acteurs que j'ai rencontrés. Ainsi, notre étude met au jour l'existence de l'esprit (les conditions de naissance) d'une normativité propre à favoriser une certaine ouverture à la diversité.

En se plaçant dans le système de régulation légale, il est possible de parler de l'admiration de la loi, quoique la connaissance de la loi ne soit pas exprimée en détails. La normativité peut être vue comme admirable de par les valeurs qui la soutiennent. Comme l'ont exprimé différentes personnes interviewées, en parlant du choix du type d'organisations, l'objectif de la coopérative de solidarité était d'avoir le bien de tous. Ce type de discours, utilisé pour montrer la légitimité du mode de fonctionnement de la coopérative, a été constant tout au long de la collecte de données.

De cela, nous pouvons tirer une première conclusion : la place que les sujets trouvent dans les coopératives de solidarité ayant des membres travailleurs est marquée par la normativité qui encadre le fonctionnement de la coopérative. Les sujets doivent interagir avec d'autres types de membres qui n'ont pas toujours les mêmes intérêts. La nécessité de respecter la diversité est donc un cadre d'action, et ce même s'il ne s'agit pas nécessairement de diversité ethnoculturelle. Pour les sujets, l'existence de ce cadre d'action est un élément très positif.

Qui plus est, les personnes sentent qu'elles ne font pas comme les autres organisations. Pour certaines, la différence entre une coopérative et une entreprise « c'est comme le jour et la nuit ». Ils expriment qu'ils ne souhaitent pas avoir une structure comme celle des autres entreprises : « je ne serai pas là, il faut faire d'une autre façon ». Son statut juridique leur permet aussi d'affirmer qu'elles font partie

d'un projet significatif: « on se sent humain, on sent qu'on participe, qu'on est écouté » (Membre travailleuse, coopérative A, CF).

Le sentiment d'exister, si on parle en termes anthropologiques, est alimenté par cette représentation qui a sa source dans un cadre légal, et un certain regard social (valeurs partagées). Comme on l'a déjà exprimé, dans les coopératives observées, il n'y a pas de stratégies de motivation visant à alimenter ce type de sentiment. Elles n'utilisent pas de ressources pour cela. Ainsi, plus qu'une stratégie de gestion pour alimenter le sentiment d'admiration et donc d'acceptation de l'organisation, on a remarqué que ce sentiment était déjà présent ou qu'il s'est développé en observant et participant au fonctionnement de l'organisation.

Une autre conclusion d'après nos observations est qu'appartenir à ce type d'organisation implique d'avoir une conscience quant à **l'identité collective comme adhésion aux valeurs** que l'organisation représente. À ce sujet, toutes les personnes interviewées ont reconnu comme fondamentale la reconnaissance de cette identité. Il s'agit de valeurs se rapprochant du cadre humaniste de notre cadre d'analyse.

Les moyens de reconnaissance de la personne, d'après notre analyse, sont opposés au discours de la réussite individuelle ou de l'augmentation de la richesse individuelle. C'est ce point qui permet aux personnes de s'affirmer sur le plan identitaire. D'après eux, il ne s'agit pas d'avoir de la richesse, mais de trouver un espace pour mieux vivre. En outre, les personnes ont voulu « essayer autre chose parce que ce qu'il y a en ce moment ne fonctionne pas » (Présidente, membre productrice, coopérative A, CF). La coopérative de solidarité est vue comme une alternative légitime pour produire et pour travailler à l'intérieur du cadre humaniste.

En effet, comme je l'ai développé dans l'analyse de la coopérative de solidarité, ces dernières sont des entreprises libres de choisir l'offre de service ou leur secteur d'activité. Il n'y a donc aucune obligation légale de s'engager directement dans une cause sociale. Le service ou les produits offerts n'ont pas comme finalité le travail avec une population vulnérable, par exemple. Même si presque toutes les coopératives visitées sont socialement engagées, il y a tout de même un aspect commercial qui n'est pas nié, mais qui est limité par d'autres valeurs.

Sur ce point, nous nous demandons quelle est la relation de ces représentations avec la gestion de la diversité. Nous l'avons entrevu, les limites au niveau de certaines valeurs sont très fortes. La reconnaissance dans une coopérative de solidarité, au moins dans les coopératives de cette étude, se fait si l'on est engagé dans des valeurs telles que l'entraide, la solidarité, l'égalité. Ces valeurs font partie de l'identité de base de la coopérative (Nous l'avons observé dans les conditions d'émergence, dans la loi, dans les discours et dans la composition des coopératives étudiés). Une personne peut être Québécoise de souche, mais si elle ne partage pas les valeurs, elle aura plus de difficulté de s'intégrer à la coopérative. Ce n'est pas tant, selon les personnes interviewées, l'origine des personnes qui est pris en considération sinon le fait qu'elles partagent ou non les valeurs coopératives.

Un certain cadre commun de comportement est donc présent. Il est possible d'ajouter une autre conclusion, en disant que ce cadre se vit comme faisant partie de l'identité des personnes. Il ne s'agit pas d'une coopérative de solidarité particulière, mais plutôt d'un discours partagé entre toutes les coopératives qui font partie de notre échantillon.

La valeur de la coopérative de solidarité, de ce que représente ce type d'entreprise, devient en quelque sorte une politique de la diversité ethnoculturelle. On pourrait parler d'une caractéristique identitaire de cette entreprise, laquelle régule la

diversité ethnoculturelle à partir de l'identité collective comme adhésion aux valeurs, sans besoins de créer un « artefact » qui va réguler la diversité ethnoculturelle *per se*. Il s'agit d'une gestion de la diversité ethnoculturelle sans gestion à proprement parler.

Cette conclusion paraît être impartageable, du moins pour d'autres types d'entreprises. Mais il est possible de partager l'idée selon laquelle, pour comprendre les relations entre personnes d'origines diverses, il faut observer la nature de l'organisation dans laquelle nous œuvrons. Le cas des coopératives de solidarité montre que ce type de relations se vit dans le cadre donné par le type d'organisation. Une organisation s'approchant de la pensée humaniste (à ne pas confondre avec humanitaire ou charitable) va encadrer les représentations, dans ce cas liés à la diversité ethnoculturelle, en structurant les rapports sociaux à partir des caractéristiques de son identité (valeurs communes à toutes). Dans d'autres types d'organisation, il reste à voir comment ses caractéristiques auront un impact sur les représentations et les pratiques liées aux identités collectives. Il faut donc observer de quelle façon se vivent les identités collectives dans une organisation basée sur d'autres types de valeurs. On ne parle pas des programmes pratiques, comme la création de valeurs, ou de la mission, etc., qui sont plus au niveau des stratégies. Je parle ici du message et de l'encadrement créés par le type d'organisation.

La finalité de toutes les entreprises abordées, selon les personnes interviewées et la Loi sur les coopératives du Gouvernement du Québec, est le bien-être des membres (et de la communauté) comme on l'a vu dans l'analyse. Par conséquent, les bonnes relations entre sujets font parties des finalités mêmes des coopératives. Par la suite, il est possible de conclure qu'il existe une cohérence entre le cadre légal et les interactions dans les coopératives, on pourrait dire entre les systèmes de régulation légale, de régulation mutuelle et d'autorégulation de chaque coopérative. Il s'agit donc de la concordance entre la reconnaissance formelle et la

reconnaissance informelle, et sans l'utilisation d'artefacts (normativité, règles, politiques) créés par les gestionnaires en vue de réguler les actions.

De cette manière, le recours à des stratégies de motivation pour que les personnes intériorisent certaines valeurs n'est pas utilisé. Cette intériorisation, qui permet et régule l'expression de la diversité ethnoculturelle, est véhiculée par le type même d'organisation. En conséquence, il est possible d'affirmer, dans un langage stratégique, que les coûts associés à la gestion de ressources humaines sont moins élevés.

En outre, si une des finalités de ce type d'organisation est le bien-être de personnes qui l'intègrent et non, par exemple, la ristourne sur le capital investi, la gestion de la diversité ethnoculturelle va répondre à une logique cohérente à cette finalité. Les origines ne se prêtent pas facilement à un traitement stratégique, c'est-à-dire qu'il est un peu plus difficile de les observer comme de ressources servant à autre finalité que les relations humaines. Dans le contexte québécois, les coopératives de solidarité sont ces types d'entreprises qui, en raison de leur nature, possèdent un cadre d'action qui rend plus difficile l'instrumentalisation des relations humaines.

La « raison communicative », pour reprendre l'expression de Habermas, est donc reconnue dans les coopératives de solidarité, et la raison stratégique a des limites. Comme le dit la présidente de la coopérative C, AO : « On voulait être une entreprise qui permette de nous donner de la stabilité, où tout le monde puisse participer à sa gestion et où il n'y ait pas d'actionnaires (...) On voulait quelque chose de collectif ». Cette idée, on le sait, n'est pas facile à appliquer dans un autre type d'organisation. Or, ce qu'on pourrait se demander de manière générale, si on veut réfléchir à la diversité ethnoculturelle dans les organisations, c'est de savoir jusqu'à quel point le type d'organisation est cohérent avec le discours et les actions de diversité que le gestionnaire veut mettre en place.

Toutefois, il existe un risque important de perversion dans ce type d'organisation. La complexité des coopératives de solidarité exige une prise de conscience de leur signification et des défis qu'elle représente, surtout dans un contexte économique qui est contraire aux valeurs humanistes. Le manque de cadre de réflexion qui permette de comprendre de quoi il s'agit lorsqu'on est membre de ce type d'organisation peut créer des situations qui contredisent l'esprit même de la coopérative. Dans le cas de la gestion de la diversité ethnoculturelle le risque de cette perversion des valeurs humanistes inhérentes à la coopérative de solidarité est bien présent. Et nous avons pu l'entrevoir lorsque plusieurs personnes interviewées avouaient leur manque de connaissance structurée à propos de la signification de la coopérative de solidarité. En même temps, le risque est également présent lorsque certains discours d'acceptation de l'Autre se font sans une réflexion approfondie sur les possibles conflits lorsque l'Autre ne partage pas nécessairement toutes nos valeurs. Nous pensons que si la réflexion sur la tension entre ouverture d'esprit envers l'Autre et fermeture lorsqu'on adhère aux valeurs humanistes ne se fait pas on finit, comme nous l'avons constaté, par véhiculer des discours qui ressemblent à une certaine xénophilie, laquelle est une autre façon de nier l'Autre.

Chapitre 6. Conclusions

Ce parcours a commencé avec un sentiment : celui de se sentir différent, de ne pas savoir comment les autres nous regardent. Il s'agit de la recherche permanente de trouver une place dans une nouvelle société. On s'imagine des places, des façons dont on veut que les autres nous voient. Ce sentiment n'est pas facilement avoué par les sujets dans une époque où la représentation de l'être humain comme être autosuffisant sur le plan psychique est très présent. Cependant on observe les efforts réalisés constamment par les individus pour se distinguer des autres. Le paradoxe est intéressant : pour gagner la reconnaissance il faut se présenter aux autres comme n'ayant pas besoin de reconnaissance. Continuer avec cette représentation, lorsqu'on change de milieu de vie, de culture, n'est pas évident. On commence à sentir que l'on se constitue à partir des autres. Ces autres, qu'on a laissés, étaient des sources importantes d'affirmation de notre être. Parfois, on ne s'en rend pas compte. Il s'agit d'une réalité quotidienne qui disparaît à nos yeux. Il faut donc recommencer lorsqu'on arrive dans un lieu inconnu.

On peut choisir plusieurs voies pour vivre l'expérience d'expatriation. Nous pouvons trouver une communauté qui reproduise en quelque sorte les moyens de reconnaissance de la société d'où on vient. Nous pouvons nous conformer et y rester. Aussi, nous pouvons faire des efforts pour trouver une place aux yeux des accueillants. Les motivations dans les deux cas sont multiples et il serait fastidieux de les mentionner ici. Nous pouvons, en tous les cas, essayer de comprendre le nouveau milieu de vie. Le besoin de compréhension de ce que je vis fut donc l'un des éléments à la source de cette étude comme on l'a mentionné en introduction de ce mémoire. Ce sentiment s'est transformé en question de recherche. Le milieu choisi a été celui des organisations, et plus particulièrement d'une organisation qu'on peut appeler humaniste ou socialement intelligente.

Ainsi, si l'on a voulu observer le monde des organisations, il a fallu plonger dans les recherches qui ont été faites à propos de la question de la diversité ethnoculturelle. J'y ai découvert la multiplicité de postures, d'approches, et aussi quelques chemins qui restent à explorer. Il a été intéressant de constater l'importance d'un type d'approche lorsqu'on se questionne sur la diversité culturelle dans les organisations. L'approche fonctionnaliste prend la parole lorsqu'il s'agit d'expliquer cette réalité. Cependant, il y a d'autres façons de voir, d'analyser et de comprendre le phénomène, la place de la diversité dans les processus à l'œuvre au sein des organisations. À partir des écrits de différents chercheurs, j'ai pu enrichir mon analyse. La question de la gestion de la diversité dans les organisations ne fait pas suffisamment attention au poids du type d'organisations sur la représentation et la façon d'agir à l'égard de l'altérité. Ainsi, les recherches qui utilisent un autre cadre d'analyse que le fonctionnalisme, et qui abordent la question de l'influence du type d'organisations sur la pratique de la gestion de la diversité, ne sont pas nombreuses.

Qui plus est, assumer la pensée humaniste comme système, en montrant spécifiquement ses conceptions de l'humain, de la morale et de la politique, nous a permis de saisir avec conscience les choix faits sur le type organisation, sur les concepts liés à la diversité et sur les points à observer dans les organisations choisies. Notre idée sur l'anthropologie et la morale sous-jacente à cette recherche nous a paru fondamentale pour notre analyse. Cela se traduit, également, dans le choix méthodologique. Les entrevues conversationnelles sont des outils où la relation peut se vivre d'une façon plus tranquille. Avoir pu vivre l'expérience de converser avec les autres en essayant de se sortir du rôle socialement accepté du chercheur et du sujet observé a été un beau défi. Analyser comment la représentation qu'une personne se fait de celui qui fait une recherche est un travail qui a été très enrichissant. On peut se questionner sur la validité de cette recherche lorsqu'il s'agit d'analyser les Autres si on prend un paradigme qui exclut le fait que le chercheur et l'objet partagent la même nature. Germaine Tillion (2009) nous a aidé à clarifier certains aspects propres aux sciences humaines et sociales.

Comme elle l'a bien exprimé, il faut vivre pour comprendre. La réflexion sur ma propre réalité fut importante, la réalité de mon vécu, des sentiments qui y sont présents, entre autre lorsqu'il s'agit de l'expérience migratoire ou de l'engagement de personnes au sein d'un projet commun et solidaire. Se savoir l'instrument de sa propre recherche, avec ce qu'on est (Kisfalvi, 2006), et prendre un cadre d'analyse qui permette de réfléchir à cette dimension importante mais souvent occultée, m'a aidé à la compréhension de mon objet de recherche tout autant que de mon propre vécu.

Bien qu'il ne s'agisse pas exactement d'une étude de cas multiples, j'ai voulu partir de l'idée selon laquelle des cas particuliers peuvent nous en apprendre sur une réalité spécifique. En conséquence, j'ai pris quelques coopératives de solidarité pour voir si elles avaient des points en commun. J'ai ainsi pu constater que les représentations quant à la gestion de la diversité étaient très homogènes dans les discours des personnes rencontrées dans les quatre coopératives choisies. Les mêmes paroles, les mêmes réflexions étaient présentes. Cette homogénéité sur la façon d'aborder la diversité m'a permis de voir comment le type d'organisation avait une influence importante sur la gestion de la diversité ethnoculturelle.

Il ne faut pas négliger le poids des aspects qui font partie de l'identité d'une organisation sur la gestion, et particulièrement dans ce cas, sur la gestion de la diversité ethnoculturelle. Si on veut agir comme gestionnaire, ou comme consultant, il faut se demander, par exemple, comment la propriété, la gouvernance, la loi, les conditions d'émergence d'une organisation, enfin, le type d'organisation, vont marquer les politiques qu'on veut mettre en place. Une entreprise privée à but lucratif aura une autre logique qu'une entreprise privée à but non lucratif comme la coopérative de solidarité, par exemple. Vouloir mettre en place des programmes humanistes, ou de respect de la différence sans tenir compte de la nature de l'organisation peut avoir des effets pervers sur les relations entre les personnes, et aussi sur le fonctionnement de l'organisation.

Dans le cas des coopératives de solidarité observées, l'idée de la gestion sans gestion me paraît un point fort à souligner, surtout dans un moment historique où la gestion des identités est devenue presque une exigence du management contemporain. Sans parler de programmes ou des politiques de gestion de la diversité, les coopératives de solidarité sont arrivées, grâce à leur nature et à l'action des personnes, à comprendre en quelque sorte l'enjeu des identités collectives qui font partie de chaque être humain. L'identité collective liée à l'origine de la personne, bien qu'elle ne soit pas vue comme une ressource stratégique à administrer, fait partie de la richesse et aide à répondre à la finalité de l'organisation. Cependant de par sa nature, ce type d'organisation exige plus de conscience et de réflexion sur la complexité de sa façon de fonctionner et des relations que cette complexité établie. Ignorer cet aspect de la coopérative de solidarité peut mener à l'installation de systèmes pervers d'action au sein desquels le discours est humaniste, mais l'action, elle, demeure individualiste.

Trouver une organisation possédant des caractéristiques du système de pensée humaniste, dans un contexte mondial fortement marqué par des idées ultralibérales, a été en soi une découverte intéressante pour moi. Cela montre aussi, si on s'aventure à parler d'un contexte plus large, qu'il existe un contexte social qui permet cette création culturelle. Mais en même temps, cela montre qu'il y a des individus qui sont capables, en contexte d'interactions professionnelles, de lier liberté et sociabilité. Mais il reste à voir aussi comment ce contexte prend place subtilement dans les façons de faire et de partager une existence commune. Si les personnes qui constituent les coopératives de solidarité ne prennent pas le temps de réfléchir aux défis et aux tensions que le contexte impose, il devient très facile de pervertir le système d'action. La non-gestion de la diversité n'implique pas la non-réflexion sur les défis propres des relations entre personnes de différentes origines. Autrement dit avoir une organisation qui, de par son identité, rend plus difficile l'instrumentalisation de la culture de l'Autre n'implique pas qu'on ne doive pas réfléchir constamment aux relations à autrui. Au contraire, si cette organisation est dans un contexte contraire à ses valeurs, le souci de réflexion

doit être permanent si l'on ne veut pas se trahir. La présente étude montre que cela constitue certes l'un des principaux défis auxquels sont confrontés les coopératives de solidarité étudiées.

Chapitre 7. Limites

Bien que l'on puisse utiliser des critères d'analyse pour observer d'autres organisations, les résultats de cette étude ne permettent pas de généralisation. Il s'agit plus de montrer des aspects qui peuvent servir à l'analyse des organisations, que de donner une formule toute faite. Ainsi, nous n'avons pas retrouvé des outils prêts à être appliqués dans les organisations pour utiliser la diversité ethnoculturelle comme une ressource stratégique.

Qui plus est, l'échantillon n'est pas composé d'un nombre élevé de participants. Cela dit, la récurrence des idées quant à la diversité et aux valeurs qui y sont liées m'a permis de souligner les aspects communs qui ont servi de point de référence à l'articulation des processus managériaux inhérents à la coopérative de solidarité et à la gestion de la diversité ethnoculturelle. En outre, ma condition d'immigrant a été un facteur clé dans l'approche et la démarche liées à ce projet. La conversation et l'ouverture quant à certaines questions fondamentales de la recherche ont été une façon de créer une ambiance détendue lors des entretiens. Or, la langue et les efforts pour comprendre et me faire comprendre ont été des difficultés présentes tout au long des entretiens. Mais j'estime avoir réussi à surmonter cet obstacle communicationnel. À un point tel que cela a même enrichi ma réflexion. Néanmoins, mon regard a d'une certaine manière agit comme un jugement pour les personnes interviewées. Bien que j'ai ressenti de la sympathie mutuelle, par exemple avec des invitations qui m'ont été faites par les personnes pour partager la vie courante des coopératives, en montrant de l'ouverture quant au travail que je voulais mener au sein des coopératives à l'étude, ou encore par la grande disposition avec laquelle les personnes ont répondu à mes questions, n'en reste pas moins que le regard critique que j'ai posé sur ces environnements de travail a pu favoriser l'énonciation de réponses adaptées à moi, l'interlocuteur. Comme je l'ai mentionné dans la méthodologie, je ne voulais pas partir d'une approche qui se

méfie de la réponse des autres, je voulais partir d'une approche de partage avec l'Autre. Ce type d'approche est susceptible d'être regardé comme de la naïveté. Ainsi, la naïveté constitue, peut-être, une limite à la compréhension, tout comme la méfiance par ailleurs.

La taille des entreprises est aussi un aspect à considérer. Il ne s'agit pas de grandes entreprises. La complexité, dans cet aspect, est moindre que dans une entreprise plus grande. Cependant la diversité de membres qui doivent interagir pour la gouverner ajoute un aspect de complexité que d'autres entreprises n'ont pas. Aussi, les relations avec le contexte plus sociopolitique sont un point à observer si on veut approfondir les représentations de la diversité ethnoculturelle. En ce sens, il faut étudier comment le contexte ultralibéral traverse les pratiques quotidiennes de ces types d'entreprises. Tout le discours de la gestion est un véhicule puissant pour imposer un système de pensée contraire à l'humanisme. Nous pensons que cette limite nous empêche, maintenant, d'avoir un portrait de toutes les tensions qui traversent les coopératives de solidarité, lesquelles tensions ont très peu été soulignées par les personnes interviewées.

Cela dit, la pensée fonctionnaliste (scientiste) pourrait souligner que cette approche manque de rigueur par le manque de sujets abordés de même que par les relations de proximité avec l'objet étudié ainsi que par le manque de données mesurables. Une approche conservatrice-critique soulignera la naïveté de ce type d'approche, où le chercheur ignore les relations de pouvoir toujours présentes. Une approche individualiste rejettera simplement l'ensemble de ma démarche, en partant de l'idée que l'anthropologie et la morale ne correspondent pas à la réalité humaine à la quelle ils croient. Finalement le regard réflexif humaniste nous amène à voir qu'il manque, dans cette étude, plus d'immersion vitale dans le phénomène social qu'il veut comprendre. À ce titre, une collecte de données par observation participante aurait pu grandement bonifier la présente démarche et les conclusions qu'elle initie.

Or, je suis conscient que plusieurs détails manquent pour donner un portrait plus riche de cette réalité complexe (Tillion, 2009). Cependant, la conscience de certaines limites, les personnes interviewées, l'instrument et l'expérience vécue m'ont permis d'apporter certaines réflexions sur les questions initiales et sur la question de recherche.

Cette étude a permis de découvrir un peu plus qu'il y a, dans le contexte québécois, des organisations qui peuvent servir d'exemple pour que les personnes d'autres origines trouvent un lieu de reconnaissance à partir de valeurs considérées comme universelles. Même s'il n'y a pas de formules toutes faites, je pense qu'un contexte comme celui des coopératives de solidarité observées facilite le travail de réflexion sur nous-mêmes, et aide à nous éloigner de nos idées préconçues pour nous rapprocher des Autres. La façon dont se sont déroulées les conversations, et ma participation à de réunions m'ont permis de ressentir un peu ce que les personnes de ces entreprises vivent au quotidien. Par contre, comme on l'a souligné, le manque de réflexion sur ce qu'implique ce type d'organisation dans un contexte contraire à ses valeurs peut être un facteur qui crée davantage de conflits. Et, en même temps, l'idéalisation de l'autre peut être une autre façon de le nier lorsqu'on parle de gestion de la diversité.

Ce type d'organisation est encore marginal, mais sa croissance, dès le moment de sa création, a été exponentielle (Girard, 2008). Aussi, les secteurs dans lesquels se trouvent les coopératives de solidarité sont très diversifiés. Nos sociétés cherchent des modèles organisationnels qui nous permettent de mieux vivre ensemble. Cette étude a été aussi une réflexion sur les moyens dont nous disposons pour créer une vie acceptable en commun.

Annexes

Guide d'entrevue

1. En quoi, d'après vous, une coopérative de solidarité comme la vôtre est-elle différente de d'autres entreprises ?
2. Quels sont les principaux défis d'une coopérative de solidarité ?
3. Quels sont les défis de gestion d'une coopérative de solidarité ? Et particulièrement de cette, vôtre, coopérative ?
4. Est-ce qu'il y a des compétences, des connaissances et des habiletés nécessaires pour travailler dans ce type d'entreprises (les coopératives de solidarité) par rapport à d'autres entreprises ? Et quelles compétences sont nécessaires dans cette coopérative en particulière ?
5. Comment fait votre coopérative pour coordonner les intérêts de différents membres ?
6. Comment définiriez-vous la diversité dans votre coopérative ? Quels types de diversité peut-on trouver dans cette coopérative ?
7. Est-ce qu'il y a des politiques qui prennent en compte la diversité dans cette coopérative ?
8. De quelle façon la diversité peut se manifester dans le fonctionnement de cette coopérative ?
9. Lorsqu'il y a des situations, des questions ou des problèmes liés à la diversité, comment sont-ils résolus? Par exemple, des situations liées à la diversité ethnoculturelle? Est-ce qu'il y a différentes façon d'agir selon l'origine ethnoculturelle des *stakeholders* ?
10. Par rapport au contexte, comment voyez-vous la place de la coopérative de solidarité à Montréal et globalement au Québec ? (Par exemple, par rapport à l'intégration de personnes venues d'autres pays)

Bibliographie

- Abélès, M. (2002). La nouvelle philanthropie américaine et l'esprit du capitalisme. *Esprit*, 187-193.
- Adler, N. J. (1983). A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 29-47.
- Ahonen, P., & Tienari, J. (2009). United in Diversity? Disciplinary Normalization in an EU Project. *Organization*, 16 (5), 655–679.
- Ailon, G. (2008). Mirror, Mirror on the Wall: Culture's consequences in a values test of its own design. *Academy of Management Review*, 33 (4), 885-904.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del valle.
- Arcand, S. (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations*. Montréal: Editions Nouvelles.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 1-14.
- Bjerregaard, T., Luring, J., & Klitmøller, A. (2009). A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management: Introducing newer developments in anthropology. *Critical perspectives on international business*, 5 (3), 207-228.
- Bouchard, G., & Taylor, C. (2008). *Fonder l'avenir. Le temps de la conciliation*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Bouchard, M. (2011). Introduction. In M. (. Bouchard, *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec* (pp. 1-20). Québec: PUQ.

- Bouchard, M. J., & Lévesque, B. (2010). *L'approche de la régulation au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale*. Copublication CRISES et Chaire de recherche du Canada en économie sociale.
- Bouchard, M. J., & Lévesque, B. (2010). *L'approche de la régulation au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale*. Luxembourg: CRISES/Chaire de recherche du Canada en économie sociale.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (6), 557–574.
- Caillé, A. (1997). Don, association et solidarité. *RECMA* (265), 48-57.
- Castaingts, J. (2002). *Simbolismos del dinero: antropología y economía, una encruzijada*. Barcelona: Anthropos.
- Castrillon, D. (2011). Del líder al humano en la organización. *Pensamiento y Gestión* (31), 34-55.
- Chapman, A. R., & Sussman, R. W. (2004). The nature and evolution of sociality. In A. R. Chapman, & R. W. Sussman, *The origins and nature of sociality* (pp. 3-22). New York: Aldine de Gruyter.
- Chaumont, J.-M., & Pourtois, H. (1999). Souffrance sociale et attentes de reconnaissance. Autour du travail d'Axel Honneth. Introduction. *Recherches Sociologiques*, 30 (2), 3-10.
- Chavez, C., & Weisinger, J. (2008). Beyond Diversity Training: A Social Infusion for Cultural Inclusion. *Human Resource Management*, 47 (2), 331-350.
- Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*, 38, 141-149.
- Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Chew, C., & Osborne, S. P. (2009). Identifying the Factors That Influence Positioning Strategy in U.K. Charitable Organizations That Provide Public Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38 (1), 29-50.
- Coase, R. (1992). The Institutional Structure of Production. *American Economic Review*, 713-719.
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). Principes Coopératives. Repéré le 22 janvier 2013 à : <http://www.coopquebec.coop/fr/principes-cooperatifs.aspx>
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Liège: Presses universitaires de Liège.
- Cox, T. (1991). The multicultural organisation. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organisational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1992). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Davel, E., & Ghadiri, P. (2008). Gestion du personnel multiculturel. In E. Davel, J.-P. Dupuis, & J.-F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel: approche, problématiques, pratiques et plongées* (pp. 379-420). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Deforges, J.-G. (1989-90). Stratégie et structure des coopératives. *Coopératives et Développement*, 21 (1), 133-154.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.
- Demorgon, J. (2005). *Critique de l'interculturel*. Paris: Economica.

- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.
- Dupuis, J.-P. (2008). L'analyse interculturelle en gestion: décroiser les approches classiques. In E. Davel, J.-P. Dupuis, & J.-F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*. Québec: La presse de l'Université de Laval.
- Dupuy, J.-P. (2008). Individious Sympathy in The Theory of Moral Sentiments. *Revue du MAUSS* (31), 81-112.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* (46), 229-273.
- Emmerling, R. J., & Boyatzis, R. E. (2012). Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management* , 19 (1), 4-18 .
- Enjolras, B. (2004). Formes institutionnelles, rationalités axiologiques et conventions. *Annals of Public and Cooperative Economics* , 75 (4), 595-617.
- Fauquet, G. (1965). *Le secteur coopératif*. Paris: Editions de l'Institut des études coopératives.
- Flahault, F. (2005). *La paradoxe de Robinson. Capitalisme et société*. Clamecy, France: Mille et une nuits.
- Flahault, F. (1978). *La parole intermédiaire*. Paris: Seuil.
- Flahault, F. (2011). *Où est passé le bien commun*. Clamecy, France: Mille et une nuits.
- Flahault, F. (2005). Vérités de la fiction. *L'Homme* (175-176), 37-56.
- Fontaine, R. (2007). Cross-cultural management: six perspectives. *Cross Cultural Management* , 14 (2), 125-135.
- Foucault, M. (2004). *Sobre la ilustración*. Madrid: Tecnos.
- Françon, M. (1968). Humanisme. *Renaissance Quarterly* , 21 (3), 300-303.

- Freud, S. (2010). *La malaise dans la culture*. Paris: Flammarion.
- Gary, R. (2006). *La danse de Gengis Cohn*. Paris: Gallimard.
- Gintis, H. (2011). Gene–culture coevolution and the nature of human sociality. *Philosophical Transaction of the Royal Society* , 878-888.
- Girard, J.-P. (2008). Les coopératives de solidarité au Québec : entre rupture et continuité. *Économie et Solidarités* , 39 (2), 53-74.
- Godbout, J. (1991). *La coopérative de travail : démocratisation du travail et ré-identification de l'acteur* . Montréal: Université de Sherbrook.
- Gusdorf, G. (2009). *La parole*. Paris: PUF.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa* (Vol. 1). Madrid: Grupo Santillana Ediciones.
- Hayek, F. (1995). *Droit, législation et liberté*. Paris: PUF.
- Heijes, C. (2007). The Broad Dimensions of Doing Business Abroad. *The Business Review* , 8 (1), 93-99.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review* , 74 (2), 208-224.
- Hirst, P. (2002). Renewing democracy through associations. *Political Quarterly* , 73 (4), 409-421.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hofstede, G. (1989). Organizing for cultural diversity. *European Management Journal* , 7 (4), 390-397.
- Holvino, E., & Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management* , 25, 395-403.
- Imanishi, K. (1960). Social Organization of Subhuman Primates in Their Natural Habitat. *Current Anthropology* , 1 (5/6), 393-407.

- Jack, G., Calás, M., Nkomo, S., & Peltonen, T. (2008). Critique and International Management: an Uneasy Relationship? *Academy of Management Review* , 33 (4), 870–884.
- Jamali, D., Abdallah, H., & Hmaidan, S. (2010). The Challenge of moving beyond rhetoric. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* , 29 (2), 167-186.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations* , 58 (3), 311-340.
- Joliceur, M. (2009). L'improvisation règne en matière de gestion de la diversité culturelle. *Les affaires*. 48
- Jolin, L. (2011). Évolution incertaine du droit associatif Québécois: Le talon d'Achille de l'économie sociale. In M. J. Bouchard, *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec* (pp. 145-164). Québec: PUQ.
- K. Yin, R. (2014). *Case Study Research*. California: SAGE Publication.
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life? *Economic and Industrial Democracy* , 25 (4), 525–554.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe : Understanding and Learning from the Differences. *Volutas* , 17, 247-263.
- Kisfalvi, V. (2006). Subjectivity and Emotions as Sources of Insight in an Ethnographic Case Study: A Tale of the Field. *M@n@gement* , 117-135.
- Klein, N. (2007). *La doctrina del shock*. Barcelona: Paidós.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., et al. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of The Diversity Research Network. *Human Resource Management* , 42 (1), 3-21.
- Kwek, D. (2003). Decolonizing and Re-presenting Culture's Consequences: A Postcolonial Critique of Cross-Cultural Studies in Management. In A.

- Prasad, *Postcolonial Theory and Organizational Analysis : A Critical Engagement* (pp. 121-143). Gordonsville: Palgrave Macmillan .
- Laborit, H. (1980). *L'inhibition de l'action*. Montréal: Masson/Presses Universitaires de Montréal.
- Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management & Organization* , 13, 75-96.
- Lévesque, B. (2011). La reconnaissance de l'économie sociale au Québec: Un long processus qui n'arrive à maturité qu'au tournant du xxie siècle. In M. J. Dir. Bouchard, *L'économie sociale, vecteur d'innovation: l'expérience du Québec* (pp. 21-61). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, B., Bourque, G. L., et Forgues, É. (2001). *La nouvelle sociologie économique*. Paris: Desclée de Brower.
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management* , 11, 17-31.
- Múnera, P. (2009). *La idea de organización*. Medellín: Zuluaga.
- Malo, M.-C. (1981). Entretien avec Claude Vienney sur socio-economie des organisations coopératives. In J.-G. Desforges, & C. Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative* (pp. 157-186). Montréal/Paris: Editions du Jour/CIEM.
- McMillan-Capehart, A. (2006). Heterogeneity or Homogeneity: Socialization Makes the Difference in Firm Performance. *Performance Improvement Quarterly* , 19, 83-98.
- Mertens, S. (2010). Le rôle des entreprises sociales. In S. Mertens, *La gestion des entreprises sociales* (pp. 83-120). Liège: Edi.pro.
- Migliore, L. A. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions Samples from the USA and India. *Cross Cultural Management* , 18 (1), 38-54.

- Mockus, A. (2002). Convivencia como armonización de ley, moral y cultura. *Perspectivas* , 32 (1), 20-37.
- Monnier, L., & Thiry, B. (1997). *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?* Bruxelles: Boeckx.
- Morgan, G. (1983). Research as Engagement. In G. Morgan, *Beyond Method* (pp. 11-18). Beverly Hills: Sage.
- Morin, E. (1986). *La méthode: la connaissance de la connaissance*. Paris: Seuil.
- Morin, E. (1992). *Las ideas*. Madrid: Cátedra.
- Negura, L. (2006). *L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales*. Retrieved 2013, 28-Avril from Sociologie théories et recherches: <http://sociologies.revues.org/993>
- Nelson, R., & Gopalan, S. (2003). Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. *Organization Studies* , 24 (7), 1115–1151.
- Ng, S., Lee, J., & Soutar, G. (2007). Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent? *International Marketing Review* , 24 (2), 164-180.
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 34 (4), 611-633.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, employment and society* , 21 (4), 773–784.
- Omanovic, V. (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. *Scandinavian Journal of Management* (25), 352—362.

- Omanovic, V. (2013). Opening and closing the door to diversity: A dialectical analysis of the social production of diversity . *Scandinavian Journal of Management* (29), 87-103.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management . *Review of Public Personnel Administration* , 26, 245–268.
- Polanyi, K. (1975). L'économie en tant que procès institutionnalisé. In K. Polanyi, & C. Arensberg, *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie* (pp. 239-260). Paris: Larousse.
- Prasad, A., & Prasad, P. (2003). The Empire of Organisation and the Organisation of Empires: Postcolonial Consideration on Theorizing Workplace Resintence. In A. Prasad, *Postcolonial Theory and Organizational Analysis : A Critical Engagement* (pp. 95-119). Gordonsville: Palgrave Macmillan.
- Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S. (2009). Cross-Cultural Management Research : Contributions from Various Paradigms. *International Journal of Cross Cultural Management* , 9 (3), 267-274.
- Québec (1999). Loi sur les coopératives, L.R.Q.chapitre C-67.2 Lois refondues du Québec.
- Sahlins, M. (1976). *Âge de pierre, âge d'abondance. L'économie des sociétés primitives*. Paris: Gallimard.
- Samnani, A.-K., Boekhorst, J., & Harrison, J. (2012). Acculturation strategy and individual outcomes: Cultural diversity implications for human resource management. *Human Resource Management Review* , 22, 323–335.
- Sackmann, S., & Phillips, M. (2004). Contextual Influences on Culture Research. *International Journal of Cross Cultural Management* , 4 (3), 370-390.
- Sartori, G. (2001). *La sociedad multiétnica*. (M. Á. Ruiz de Azúa, Trans.) Madrid, España: Santillana.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

- Schwartz, S. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, 48 (1), 23-47.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 519-535.
- Smircich, L. (1984). Studying organizations as cultures. In G. M. (Ed.), *Beyond method: Strategies for social research* (pp. 160— 172). Beverley Hills: CA: Sage.
- Smith, A. (1997). *La teoría de los sentimientos morales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior : A 47-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 188-208.
- Stiglitz, J. (2009). Moving Beyond Market Fundamentalism to a More Balanced Economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 345-360.
- Tillion, G. (2009). *Fragments de vie*. Paris: Editions du Seuil.
- Todorov, T. (1994). *Face à l'extrême*. Paris: Points.
- Todorov, T. (1982). *La conquête de l'Amérique*. Paris: Editions du Seuil.
- Todorov, T. (2008). *La peur des barbares. Au-delà du choc des civilisations*. Paris: Robert Laffont.
- Todorov, T. (1995). *La vida en común*. Madrid: Taurus.
- Todorov, T. (1993). *Las morales de la historia*. Barcelona: Paidós.
- Todorov, T. (1998). *Le jardin imparfait: la pensée humaniste en france*. Paris: Editions Grasset et Fasquelle.
- Todorov, T. (2010). *Le siècle des totalitarismes*. Paris: Éditions Robert Laffont.
- Todorov, T. (2012). *Les ennemis intimes de la démocratie*. Paris: Robert Lafont.
- Todorov, T. (2000). *Nosotros y los otros*. México: Siglo veintiuno.

- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization* , 17 (1), 101-121.
- Turcotte, M.-F. B., & Gendron, C. (2011). Économie sociale, environnement et développement durable, au-delà du secteur spécialisé pour un projet de société. In M. J. Bouchard, *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec* (pp. 165-185). Québec: PUQ.
- Verbunt, G. (2011). *Penser et vivre l'interculturel*. Lyon: Chronique sociale.
- Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*. Paris: La Découverte.
- Weisinger, J. Y., & Salipante, P. F. (2000). Cultural knowing as practicing: Extending our conceptions of culture. *Journal of Management Inquiry* , 9 (4), 376-390.
- Williamson, O. (2005). Transaction cost economics and business administration. *Scandinavian Journal of Management* , 21 (1), 19-40.
- Ybema, S., & Byum, H. (2009). Cultivating Cultural Differences in Asymmetric Power Relations. *International Journal of Cross Cultural Management* , 9 (3), 339-358.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses. *Organization Studies* , 25 (1), 55-74.a