



# Les compétences interculturelles,

une chance pour la région et ses entreprises

3<sup>e</sup> étape – Parcours culturel 2015

## 1. Contenu et objectifs de l'étape

La notion de « compétences interculturelles » gagne en importance dans l'environnement professionnel. Si, autrefois, ce thème jouait surtout un rôle dans le commerce international, la plupart des entreprises sont confrontées aujourd'hui, d'une façon ou d'une autre, à la « gestion de la diversité ». Mais que cela signifie-t-il exactement? Qui doit faire preuve de quelles compétences et lesquelles sont bénéfiques?

Dans la perspective de l'entreprise, il est communément reconnu aujourd'hui que la diversité est payante. Et du côté des employés et des personnes en recherche d'emploi, une entreprise réputée ouverte à la diversité est considérée comme particulièrement novatrice et attrayante. Dans le cadre de visites guidées et de rondes de discussions, le parcours culturel réunit des intéressés et des entreprises de la région biennoise. Pour les participants, cet échange vise:

- à se faire une idée de la façon dont les entreprises appliquent les thèmes liés à la diversité dans la pratique et à prendre conscience de la fonction et de la responsabilité de ces dernières en matière d'intégration;
- à se confronter aux thèmes de la diversité socio-culturelle, des compétences interculturelles et de l'égalité des chances dans le monde professionnel pour pouvoir répondre aux questions qui se posent dans ce contexte;
- à échanger leurs vues sur les chances offertes par la diversité et les compétences interculturelles.
- 

## 2. Diversité – Le contexte biennois

La population de Bienne et de sa région est extrêmement diversifiée. En 2012, le quotidien bernois « Berner Zeitung » comparait la ville à la tour de Babel: à côté des Suisses, pas moins de 141 nationalités y vivent, d'où une grande diversité linguistique.<sup>1</sup> La même année, près de 30 % des habitants indiquaient ne pas avoir une des langues officielles comme langue principale et 20 % disaient parler trois langues ou plus. En 2013, la proportion d'étrangers (30 %) était supérieure à la moyenne suisse (23,8 %).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.bernerzeitung.ch/region/seeland-jura/Privilegierte-Schule-fuer-den-Bieler-Mittelstand/story/12593001>

<sup>2</sup> [https://www.biel-bienne.ch/files/pdf5/pra\\_sm\\_fact\\_sheet\\_01.01.2015\\_d\\_f3.pdf](https://www.biel-bienne.ch/files/pdf5/pra_sm_fact_sheet_01.01.2015_d_f3.pdf) et <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/07/blank/key/01/01.html>

A cette diversité ethnique et linguistique s'ajoutent d'autres aspects démographiques: près de 20 % de la population résidante permanente est âgée de 65 ans ou plus. Les moins de 18 ans ne représentent que 16 % (contre 18 % en moyenne suisse<sup>3</sup>).

Cette diversité socio-culturelle apparaît particulièrement dans les entreprises locales. Les thématiques concernant la diversité en entreprise, la compréhension interculturelle et la gestion de la diversité devraient donc y être d'autant plus pertinentes.

### **Qualité suisse et diversité:**

Aucun pays au monde ne compte plus de lauréats du Prix Nobel par habitant que la Suisse.<sup>4</sup>

Au total, 21 lauréats du Prix Nobel de physique, de chimie ou de médecine possédaient un passeport suisse au moment de la remise du prix. Et pourtant, le comité du prix Nobel n'attribue que douze lauréats à la Suisse. Pourquoi? Le comité se fonde sur le pays de naissance et non sur la nationalité. Plusieurs de ces 21 Suisses sont nés à l'étranger, plus d'un tiers (8) ont été naturalisés par la suite – le plus connu étant Albert Einstein.

La Suisse a importé beaucoup de ses cerveaux.

## **2. Qu'entend-on par diversité socio-culturelle?**

Dans le contexte sociétal, la diversité désigne la variété des personnes et leurs différences. L'approche classique de la diversité des individus englobe les aspects suivants:

- culture (ethnie) / origine
- âge
- sexe
- genre (caractéristiques, identités et modes de comportement sexuels influencés par l'environnement social, culturel et individuel)
- orientation sexuelle
- handicap
- religion / conception du monde
- statut socio-économique (p. ex.: riche et bien connecté contre pauvre et isolé).

Il existe encore bien d'autres différences dues à la génétique, à la socialisation et à la culture telles que:

- taille, couleur de peau et de cheveux, etc.
- style de travail
- connaissances spécifiques
- modèles de perception
- dialecte
- réseaux et appartenance à des groupes
- etc.

<sup>3</sup> <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/02/blank/key/alter/gesamt.html>

<sup>4</sup> Matthias Plüss: Weltmeister. In: Das Magazin, 9. Mai 2015, pp. 11 ss.



Fig. 1: Les éléments de la diversité<sup>5</sup>

### **La diversité – estimée, exigée, redoutée**

Dans certains domaines de la société, la diversité est très estimée et est devenue la norme au cours du temps. La cuisine, par exemple, serait quelque peu monotone si nous ne pouvions manger que les plats ou n'utiliser que les condiments déjà connus des trois Confédérés. Pas de pommes de terre, pas de tomates, pas de café, pratiquement aucune épice – mais de la bouillie d'avoine non sucrée tous les jours.

Pourquoi laissons-nous l'« étranger » influencer à ce point notre cuisine, nos habitudes alimentaires, alors que nous tentons d'empêcher cette emprise dans d'autres domaines? Pourquoi n'attendons-nous pas des immigrants qu'ils cuisinent comme nous en avons l'habitude depuis des siècles?

Les influences étrangères sont également acceptées dans la culture ou le sport professionnel. L'acceptation et l'estimation de la diversité résultent finalement de développements socio-historiques et se traduisent par l'égalité des chances. Cela pourrait s'exprimer par les questions suivantes:

Notre société se porte-elle moins bien depuis que les femmes ont leur mot à dire en politique? Notre société est-elle plus instable depuis qu'il y a des catholiques et des protestants? Notre société souffre-t-elle du fait que les handicapés trouvent également un emploi? Et du fait que deux individus de même sexe fassent officialiser leur union?

Ces questions nous amènent à nous demander dans quels autres domaines nous devrions tolérer un peu plus de « différences » pour notre bien et où nous pourrions profiter de l'« étranger ».

<sup>5</sup> <http://rosebfischer.com/2014/06/10/writing-101-day-7-discussing-diversity-representation-and-respect-part-1/>

### 3. Les dimensions de la diversité dans l'entreprise

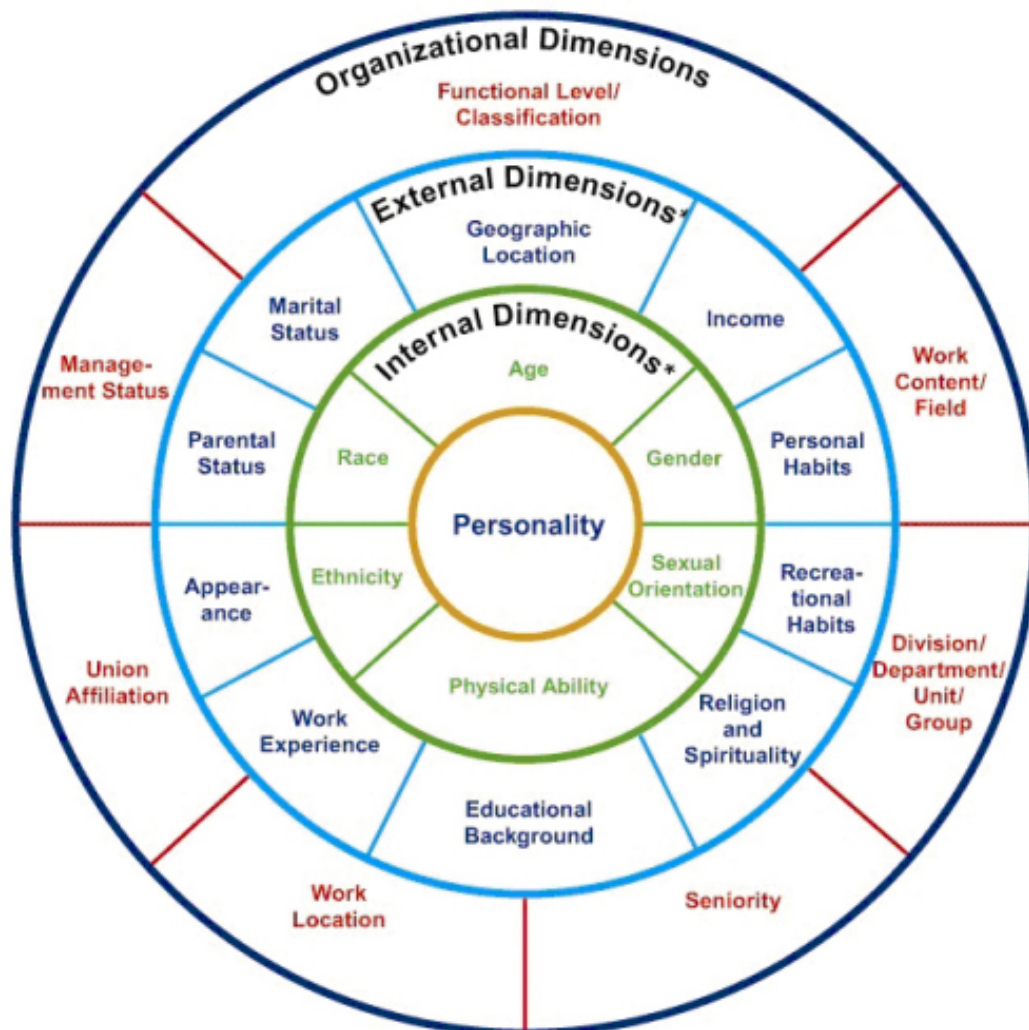


Fig. 2: Dimensions de la diversité<sup>6</sup>

La théorie distingue quatre niveaux de diversité (ou dimensions) dans l'entreprise :

1. personnalité: il s'agit des préférences, aversions, valeurs et convictions individuelles. Ce niveau a une forte influence sur les trois autres, avec lesquels il est en interaction;
2. dimensions internes: il s'agit de facteurs de diversité que l'individu ne peut guère influencer (sexe, âge, handicap, couleur de peau, etc.). C'est là que la diversité est la plus apparente et que naissent hypothèses, stéréotypisations et préjugés;
3. dimensions externes: ces caractéristiques sont plus variables et plus contrôlables que les dimensions internes. Elles sont partiellement marquées par le milieu social ou la socialisation et codéterminent nos réseaux de relations. Elles comprennent les habitudes et les passe-temps, l'apparence, la langue, mais aussi le statut social, le revenu, la formation, etc.;
4. dimensions organisationnelles: il s'agit des facteurs liés à la culture et à l'organisation de l'entreprise: hiérarchies, ancienneté, appartenance à un groupe, etc.

<sup>6</sup> <http://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/dimensionen.php>

## Un débat actuel sur la diversité

A l'occasion de la nomination de Tidjane Thiam à la tête de Credit Suisse, le quotidien zurichois « Neue Zürcher Zeitung » a thématisé la diversité dans le monde professionnel:



(Photo: Christoph Ruckstuhl / NZZ)

« La nomination de Tidjane Thiam à la direction du groupe Credit Suisse met une fois de plus la diversité en lumière. Né en Côte d'Ivoire en 1962, ce manager dirige la compagnie d'assurances Prudential depuis 2009, étant ainsi le premier directeur général africain d'une entreprise faisant partie de l'indice boursier britannique FTSE 100. Non content de demeurer l'exception en Grande-Bretagne, il en deviendra une en Suisse dès le mois de juin. [...] »

« Entretemps, cependant, les entreprises internationales ont reconnu qu'une direction diversifiée était non seulement « politiquement correcte » et bonne pour la réputation, mais qu'elle pouvait surtout être opportune d'un point de vue économique. Des équipes de composition hétérogène – aux plans des nationalités, des milieux sociaux, des âges ou des sexes – apportent plusieurs avantages [...] ».

(traduction du texte original allemand de la NZZ, 12.3.2015)

## 4. Les compétences interculturelles

La compétence interculturelle se manifeste par la faculté de comprendre le conditionnement culturel de la perception, du jugement, du ressenti et de l'action chez soi-même et chez autrui, de le respecter, de l'apprécier et de l'exploiter de façon productive.<sup>7</sup>

Autrement dit, c'est la compétence de reconnaître l'« autre », de remettre le « soi » en question et de rechercher les facteurs communs par la communication et la coopération.

<sup>7</sup> [www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil\\_Fak\\_II/Psychologie/Thomas/lehre/Intkultpsychologie/Folien0506/Kapitel\\_02.ppt](http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Psychologie/Thomas/lehre/Intkultpsychologie/Folien0506/Kapitel_02.ppt)

Si la compétence interculturelle se situe à un niveau stable et élevé, cela accroît la probabilité que les deux partenaires puissent atteindre leurs objectifs en situation d'échange interculturel.

L'acquisition de la compétence interculturelle est appelée apprentissage interculturel:

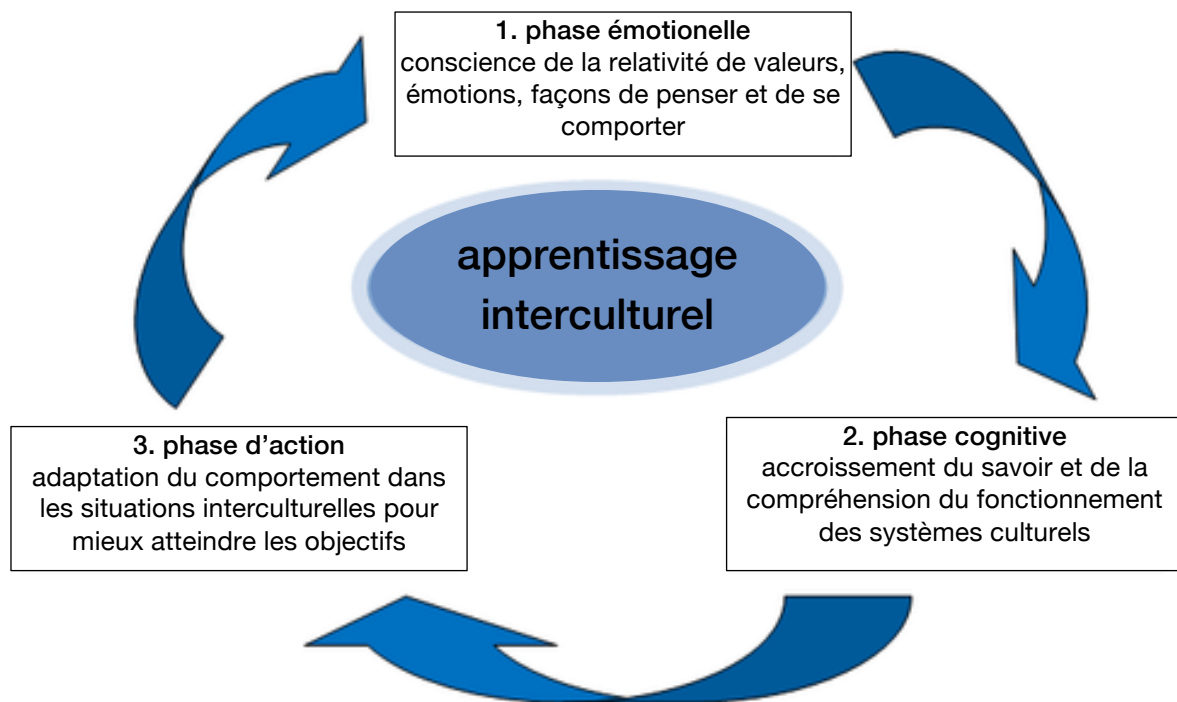


Fig. 3: Processus de l'apprentissage interculturel<sup>8</sup>

### **De la conscience de la diversité à la culturalisation**

Le danger du schéma de l'interculturalité réside dans la culturalisation, c'est-à-dire le fait de considérer la culture comme explication centrale, essentielle et déterminante des actions, conceptions, comportements, conflits ou modes d'expression (individuels). Les individus ne sont alors pas perçus dans leur diversité et leur complexité, mais uniquement réduits à une appartenance culturelle (supposée ou effective).

Cela signifie que le discours sur la diversité et l'interculturalité atteint le contraire de l'objectif souhaité, puisqu'il accentue la séparation entre soi-même et l'étranger plutôt que de l'atténuer.

<sup>8</sup> <https://mahara.europa-uni.de/view/view.php?id=3007>