

GESTION, DIVERSITÉ ET DIVERSITÉ CULTURELLE

par Jean-François Garneau

Lecture obligatoire pour la semaine 1 du cours ADM 3012

Comme dans tous les textes que vous aurez à lire, de semaine en semaine, seule une partie des concepts, des théories et des auteurs expliqués dans cette lecture sera matière à évaluation. Si vous voulez savoir ce qu'il faut absolument étudier dans tout cela, consultez les questions d'apprentissage de la semaine 1. Tout sujet qui n'est pas abordé dans ces questions d'apprentissage ne sera pas matière à questions, lors des quiz.

INTRODUCTION

Le cours ADM 3012 s'intitule *Gestion de la diversité culturelle*. L'objet principal de cette lecture-ci consiste à explorer ce qui se cache derrière chacun des mots employés dans ce titre, à savoir : ceux de *gestion*, de *diversité* et de *culture*.

Nous vous souhaitons bonne lecture et espérons que celle-ci vous sera profitable pour mieux comprendre tout ce que nous verrons ou vous ferons faire non seulement durant cette semaine 1, mais dans toutes les autres semaines du cours.

Bonne lecture!

I. GESTION

À moins d'indication contraire, les mots *gestion*, *management* et *administration* seront considérés ici comme synonymes.

A. LA GESTION

Les mot *gestion*, *administration* et *management* peuvent être utilisés dans plusieurs sens. Une des façons par lesquelles vous pourriez vous assurer par vous-même de la vérité de ce que nous sommes en train de vous faire réaliser serait de chercher les différentes définitions qu'on donne de ces trois mots dans les différents dictionnaires à votre disposition. Vous pourriez par la suite classer ces définitions selon qu'elles parlent ou non de la même chose. Par exemple, ceux et celles d'entre vous qui ont suivi le cours ADM 1002, *Initiation à la gestion*, savent que les mots *gestion*, *administration* et *management* peuvent être utilisés pour référer (i) soit à un concept (une représentation mentale abstraite), (ii) soit à un métier

(un travail qui requiert la maîtrise d'un ensemble de techniques spécialisées), (iii) soit à une discipline (un domaine de connaissances), (iv) soit à une idéologie (un système de croyances qui guident l'action)¹.

Pour les fins de ce cours, nous n'avons pas besoin d'entrer dans tous ces détails et ne considérerons qu'une seule de ces familles de sens, à savoir : celle par laquelle les mots *gestion*, *administration* et *management* réfèrent à un concept – un concept qu'on pourrait définir comme l'ensemble des activités par l'entremise desquelles un individu ou un collectif s'organisent pour devenir plus performants et plus assurés de la performance qu'ils veulent atteindre.

B. LES ACTIVITÉS DE GESTION

Les activités par l'entremise desquelles la gestion s'accomplit sont les suivantes :

- **LA PLANIFICATION**, qui consiste dans l'ensemble des activités par lesquelles une action (qui n'aurait autrement été exécutée que de façon spontanée, par habitude ou en respectant des traditions tenues en haute estime) devient maintenant organisée selon une méthode, une politique, une stratégie, un plan, une procédure, etc.²;
- **L'ORGANISATION**, qui consiste dans l'ensemble des activités par lesquelles un collectif de personnes devient organisé selon des structures formelles plutôt que par simple ajustement mutuel spontané ou par respect de normes traditionnelles – des normes qui ne sont par ailleurs respectées que parce que c'était elles qu'on avait instituées à l'origine³;
- **LA DIRECTION**, qui consiste à accomplir l'ensemble des activités par lesquelles les degrés de motivation, de formation, d'information, d'ordre et de discipline d'un collectif peuvent être créés, maintenus ou améliorés; et
- **LE CONTRÔLE**, qui consiste à mettre en place l'ensemble des mécanismes proactifs, concomitants ou rétroactifs par lesquels on tente de mesurer si une action est aussi performante qu'on le désire, d'en

1. Michel G. Bédard, Mehran Ebrahimi et Anne-Laure Saives (2011). *Management à l'ère de la société du savoir*. Montréal, Chenelière Éducation : 8. Pour un développement plus approfondi de cette même idée, lire aussi Anne-Laure Saives, Mehran Ebrahimi, W. David Holford et Michel G. Bédard (2022). *Le management réhumanisé : Le travail de manager à l'épreuve du réel*, 2^e édition. Montréal, Chenelière Éducation : 31-52.

2. L'adjectif *organisée* a ici pour but de référer au fait qu'il ne s'agit pas simplement d'agir en conformité avec le plan, la politique ou la méthode, mais d'agir ainsi d'une façon devenue organique, et pas simplement mécanique, c'est-à-dire : avec la fluidité de quelqu'un qui est devenu expert dans l'art d'agir selon ce plan, cette méthode ou cette politique, et pas simplement avec le côté un peu mécanique de celui ou celle qui ne fait que commencer à agir de cette façon-là (et pour qui cette nouvelle façon d'agir ne serait pas encore devenue une seconde nature).

3. Organiser, dans ce second sens (différent du sens expliqué à la note de bas de page précédente), consiste donc à structurer le corps social, et à le structurer de telle façon que ça devient organique pour tous les membres de ce collectif d'interagir les uns avec les autres de la façon prescrite. Notez au passage que le mot *organiser* se trouve donc à être employé dans deux sens au sein de la même phrase : (i) au sens de structurer et (ii) au sens de s'assurer que cette structuration devienne une seconde nature pour le corps social ainsi structuré, tellement une seconde nature que ça devient organique pour les membres de ce collectif d'agir dans le respect des lignes de commandement et de communication propres à cette structure-là.

corriger le cours, au besoin, ou d'en corriger les objectifs et autres normes de succès qu'on demande que cette action atteigne ou respecte.

On **PLANIFIE** (i) en formulant des plans, des méthodes, des politiques, des procédures ou des stratégies; et (ii) en réorganisant nos façons d'agir selon ces plans, ces méthodes, ces politiques, ces procédures ou ces stratégies. Il va sans dire que la formulation d'un plan, d'une méthode, d'une politique, d'une procédure ou d'une stratégie demande de faire toutes sortes de recherche (et donc de *s'informer*). Cela va aussi de soi que toute cette recherche ne devrait pas avoir seulement pour but d'imiter ce qui se fait déjà, mais idéalement, d'ajouter notre propre grain de sel à tout cela et, en ce sens, d'*innover*. Enfin, et il vaut la peine d'insister sur ce point : on ne formule pas tous ces plans, méthodes, politiques, procédures et stratégies afin de les engranger sur les tablettes d'une bibliothèque. On ne fait tout cela que pour les implanter dans la réalité, et les implanter à un degré tel qu'ils deviendront pour nous une seconde nature. Le but ultime de la planification n'est donc pas la simple rédaction de documents administratifs, mais la réorganisation de nos façons de faire en fonction de ces documents-là. À la limite, on pourrait se passer des documents papier, du moment que l'action est réorganisée selon le contenu qu'on peut par ailleurs choisir de mettre ou de ne pas mettre sur papier.

On **ORGANISE** un collectif de personnes en divisant entre elles le travail qu'elles doivent faire, et en coordonnant entre elles le travail ainsi divisé. Il y a toutes sortes de façons de diviser le travail entre les membres d'une équipe et toutes sortes de façons de coordonner ce travail une fois qu'il a été divisé. Ce sont ces différentes façons de faire que l'on apprend quand on étudie cette activité managériale particulière qu'est l'organisation. Certains pourraient se demander quelle différence réelle il y a entre planifier et organiser, dans la mesure où planifier, c'est organiser selon un plan et organiser, c'est organiser selon une structure. Dans la mesure où une structure sociale est, en soi, une sorte de plan, pourquoi faire une différence entre planifier et organiser? La réponse est que si la planification porte sur le travail à faire (les actions à accomplir, indépendamment des personnes qui les font), l'organisation porte sur les relations entre les personnes qui feront ce travail. C'est de là que vient le besoin de distinguer entre planification et organisation. Ces deux activités de gestion se ressemblent par ce qu'elles font, c'est-à-dire : réorganiser selon un plan (planification) ou une structure (organisation). Elles diffèrent par l'objet qu'elles réorganisent (des actions dans le cas de la planification, des relations entre des personnes dans le cas de l'organisation).

Pour ce qui est maintenant de cette troisième activité de gestion qu'est la direction, on l'accomplit (on **DIRIGE** des collectifs de personnes) par l'entremise des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels que tout dirigeant ou dirigeante est appelé à jouer dans l'exercice de ses fonctions. Un collectif parfaitement démocratique pourrait se diriger lui-même sans dirigeant ou dirigeante. Cela ne voudrait cependant pas dire qu'il n'y a pas de direction en son sein, simplement que les membres de ce collectif auraient le temps (et auraient le degré de maturité individuelle et collective nécessaire) pour que tous ces rôles de direction soient joués par n'importe lequel de ses membres, sans désignation de personne préalable apte à jouer ce rôle. Dans la mesure cependant où la tâche de diriger est souvent déléguée (ou attribuée) à une personne particulière au sein du collectif, la tâche de direction sera plus exclusivement reliée aux rôles de cette personne-là (ou de ces personnes-là, s'il y en a plusieurs).

On **CONTRÔLE** enfin les activités que l'on gère par l'entremise de mécanismes de contrôle que des cours comme celui d'ADM 1002 vous présenteraient, si vous suiviez ce cours (ou qui vous auraient déjà été présentés, si vous avez suivi ce cours ou un cours similaire). La différence entre la planification et le contrôle est que le contrôle ne propose pas en soi d'améliorer l'action contrôlée. Il ne fait au mieux que déterminer si c'est l'action contrôlée ou les plans qui la gouvernent qui sont problématiques. Une fois que

cette question a été résolue, le contrôle laisse les exécutants ou les planificateurs décider de la meilleure façon d'améliorer l'exécution ou la planification de l'action ainsi contrôlée.

Notez en terminant que si la planification porte exclusivement sur des actions et des choses, et que l'organisation et la direction concernent uniquement des personnes et les relations que ces personnes entretiennent avec d'autres personnes, le contrôle peut, quant à lui, être associé tout autant à des actions et à des choses qu'à des personnes et aux relations que ces personnes peuvent avoir entre elles. On parlera de vérification ou de contrôle technique dans le premier cas (contrôle des choses) et d'évaluation, de surveillance ou de contrôle des personnes dans le second cas.

Mentionnons en terminant une cinquième activité par l'entremise de laquelle la gestion s'accomplit. Cette cinquième opération de gestion (en-sus de la Planification, de l'Organisation, de la Direction et du Contrôle) est :

- **LA DÉCISION**, qui consiste dans l'ensemble des activités par lesquelles un individu ou un groupe passe de l'état d'indécision à celui de décision.

On **SE DÉCIDE**, individuellement ou collectivement : (i) soit en trouvant une solution individuelle ou collective à un problème de décision qui nous empêchait d'agir, faute de savoir quoi faire; (ii) soit en surmontant notre ambivalence face à des solutions que l'on connaît, mais qu'on hésite à mettre en œuvre⁴; (iii) soit en se lançant dans l'action sans avoir solutionné vraiment le problème ou sans avoir surmonté vraiment l'ambivalence, en se disant que mieux vaut agir prudemment que de ne rien faire du tout, et en espérant que nos problèmes ou ambivalences disparaissent d'eux-mêmes, chemin faisant.

Ce sont pour les deux raisons suivantes que nous avons présenté l'activité de décision de façon séparée des quatre autres opérations de gestion (Planification, Organisation, Direction et Contrôle) :

- La décision est en effet une activité transversale aux quatre autres;
 - ✓ On a nécessairement recours à elle (la décision) pour planifier, organiser, diriger et contrôler, ce qui n'est pas autant le cas des quatre autres entre elles. On n'a pas nécessairement besoin d'avoir planifié pour pouvoir diriger, mais on ne peut pas planifier ou diriger sans avoir à prendre des décisions.
- La décision n'est pas une activité particulièrement propre à la gestion, ce qui n'est pas le cas des quatre autres.
 - ✓ On a à se décider dans toutes sortes de domaine qui n'ont rien à voir avec la gestion. Ceci n'est pas le cas avec la Planification, l'Organisation, la Direction ou le Contrôle. On voit mal qu'on pourrait exercer l'une, l'autre ou l'ensemble de ces quatre activités sans qu'on puisse dire que ce qu'on fait alors est de la gestion.

C'est pour ce genre de raisons que même si tous les manuels de décision vont vous parler de décision dans leurs ouvrages, la plupart ne mettront pas celle-ci dans la liste des activités du processus de gestion

⁴ Hésitant entre faire et ne pas faire, commençant quelque chose pour revenir en-arrière, manquant de détermination pour ne plus penser aux autres options afin de se concentrer sur ce qui a été choisi, jusqu'au moment où l'ambivalence est levée et qu'on n'a plus de problème motivationnel à trancher (ou à avoir tranché).

proprement dit. Ils n'en traiteront que de façon séparée et seulement puisqu'il faut bien en parler puisque chacune des quatre autres activités y sont régulièrement confrontées.

C. L'OBJET DE LA GESTION

Le titre du cours ADM 3012 (*Gestion de la diversité culturelle*) pourrait donner à penser que l'objet qu'on va vous apprendre à gérer, dans ce cours, est *la diversité culturelle*. Or ceci n'est pas le cas (ou plutôt : ceci n'est vrai que dans un sens figuré⁵). Dans l'expression *gestion de la diversité culturelle*, les mots *diversité culturelle* se trouvent en effet utilisés de façon métonymique.

Qu'est-ce qu'une métonymie? C'est une façon de faire référence à une chose de façon détournée, en substituant au sens propre de ce qu'on veut désigner quelque chose qui lui est apparentée, mais n'est pourtant pas la même chose – ce qu'on appelle une figure de style. Prenez par exemple l'expression *prendre une bonne bouteille*. Dans cette expression, non seulement le verbe *prendre* est utilisé de façon métonymique pour signifier *boire*, mais le mot *bouteille* est lui aussi utilisé de façon métonymique, pour faire référence au contenant de cette bouteille. Quand on vous dit *qu'on a pris une bonne bouteille*, ce n'est pas à l'action d'avoir pris cette bouteille dans nos mains qu'on veut faire référence, ni au fait que la bouteille soit un bon récipient pour contenir le vin qu'elle contient. C'est plutôt au plaisir d'avoir bu le bon vin qui se trouvait dans cette bouteille qu'on veut vous faire penser. Utiliser des *métonymies*, pour dire quelque chose qu'on aurait pu dire sans recourir à cette figure de style, consiste à se référer à ce qu'on veut dire d'une façon détournée. On n'a pas besoin de vouloir cacher quelque chose à quelqu'un pour parler ainsi de façon détournée. En fait, la raison principale pour laquelle on a recours à des métonymies n'est pas de rendre les choses plus confuses et mystérieuses. On a plutôt recours à des métonymies pour élargir notre palette de mots et d'expressions pour désigner la même chose⁶.

Ce qu'on gère (quand on dit vouloir gérer (i) *une entreprise*, (ii) *les finances d'une entreprise*, (iii) *sa propre carrière*, (iv) *son stress*, (v) *son temps*, (vi) *ses relations de couple*, *la diversité culturelle*, etc.) n'est jamais directement ces choses prises en elles-mêmes. Ce à quoi on veut plutôt faire référence de façon détournée et stylisée sont les activités qui ont une incidence sur ces choses-là.

- On parlera ainsi de gestion des *finances d'une entreprise*, quand c'est en fait :
 - Les *activités* de la fonction financière de cette entreprise que l'on cherchera ainsi à mieux planifier et contrôler; et
 - Les relations et interactions qu'ont les employés du service des finances entre eux (ou avec d'autres) qu'on cherchera ainsi à mieux organiser, diriger et contrôler.
- Même chose quand on parle de gestion du stress. Ce n'est pas le stress qu'on se trouvera alors à vouloir mieux gérer, mais les activités qui pourraient stimuler ou calmer ce niveau de stress, ainsi que les relations qu'on entretient avec soi-même ou avec autrui.

5. Si vous avez besoin d'un rappel sur ces notions de *sens propre* et de *sens figuré*, consultez cette entrée de Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sens_propre_et_sens_figur%C3%A9

6. Pour en savoir plus sur cette notion de *métonymie*, et trouver d'autres exemples de ce en quoi cette façon de parler consiste, consultez l'entrée de Wikipédia suivante : <https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9tonymie>

- Idem quand on parle de la gestion d'une organisation, d'une entreprise ou d'une société. Ce ne seront jamais ces réalités-là en tant que telles que nous nous trouverons alors à vouloir mieux planifier, organiser, diriger et contrôler, mais les activités, relations et interactions qui ont cours en leur sein.

D. GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Ce qu'on gère, quand on dit vouloir gérer la *diversité culturelle*, ce n'est donc pas la *diversité culturelle* en tant que telle, c'est plutôt l'ensemble des actions que nous posons et l'ensemble des interactions que nous avons avec des personnes de cultures différentes, quand nous nous trouvons *en situation de diversité culturelle*. L'expression *diversité culturelle* (quand elle est employée comme complément de nom, dans l'expression *gestion de la diversité culturelle*) n'est donc qu'une formule métonymique employée pour ne pas avoir à nommer chacune de ces différentes actions et interactions. Gérer la *diversité culturelle*, c'est se comporter différemment pour gérer (planifier, organiser, diriger, contrôler) quand c'est en contexte de diversité culturelle qu'on le fait plutôt qu'en contexte d'homogénéité culturelle (c'est-à-dire : dans un contexte où nous pouvons tenir pour acquis que tout le monde autour de nous partage notre culture, nos façons de penser, de parler, de ressentir et de faire).

Gérer en contexte de *diversité culturelle*, c'est communiquer, implanter, ajuster, discipliner différemment qu'on ne l'aurait fait si tout le monde partageait *grosso modo* le même ensemble de référents culturels que les nôtres.

II. DIVERSITÉ

La diversité culturelle n'est qu'une forme particulière de ce phénomène plus vaste qu'est la diversité *tout court*. Il n'y a en effet pas que la culture qui peut être source de diversité. Plein d'autres sources de diversité existent aussi.

Le mot *diversité* peut être employé de deux grandes façons : d'une façon *factuelle* ou d'une façon *évaluative*.

1. Quand il est employé de façon *factuelle*, le mot *diversité* peut référer (i) soit aux différentes sources qui peuvent créer de la diversité, dans une population donnée; (ii) soit aux différentes façons de mesurer les degrés de diversité observables au sein d'une population donnée⁷;
2. Quand il est employé de façon *évaluative*, le mot *diversité* peut référer (i) soit aux ressentis positifs ou négatifs qu'on peut avoir (ou ne pas avoir) face à certaines sources de diversité particulières; (ii) soit aux opinions qu'on peut avoir sur le caractère opportun ou nocif de chercher à obtenir ou à maintenir tel ou tel autre degré de diversité au sein d'une société donnée.

Dans cette section sur la diversité, nous n'examinerons pas successivement ces deux familles de sens, nous y ferons plutôt référence, quand cela sera nécessaire, au sein de chacune des quatre sous-sections suivantes, c'est-à-dire : en examinant...

7. Pour un excellent ouvrage sur comment on mesure la diversité, lire Scott E. Page, *Diversity and Complexity*, Princeton NJ, Princeton University Press, 2011.

- A. Différents types possibles de sources de diversité et, au sein de chacun de ces différents types, différents exemples de sources de diversité appartenant à cette catégorie;
- B. Différentes propriétés des populations qui sont de la même famille sémantique que la diversité, tout en étant différentes d'elle (à savoir : la différence entre, d'une part (i) la diversité au sens large et au sens strict; et, d'autre part, (ii) l'unicité, la multiplicité, l'homogénéité, la variabilité, l'invariabilité, l'hétérogénéité et l'hétérocliticité);
- C. Deux autres propriétés des populations qui ne sont pas de la même famille sémantique que celle de la diversité, mais qu'on a trop souvent tendance à penser comme plus proches parents qu'elles ne le sont réellement de la diversité (à savoir : la différence entre, d'une part, (i) la diversité et l'homogénéité; et, d'autre part, (ii), la complexité et la simplicité); et
- D. Différentes façons de mesurer le niveau de diversité d'une société donnée pour pouvoir comparer ce niveau de diversité à celui d'une autre société.

A. SOURCES DE DIVERSITÉ ET SORTES DE DIVERSITÉ

Commençons par ce qui est le plus concret, en parlant des différentes sortes de caractéristiques sociales qui peuvent ou non créer de la diversité au sein d'une société donnée.

Les personnes qui écrivent sur ces différentes caractéristiques ont l'habitude de les classer selon la source dont elles procèdent. On parlera ainsi de sources premières, secondaires ou tertiaires de la diversité, pour désigner des catégories de caractéristiques sociales qui peuvent créer ou non de la diversité. Les deux premières sources (les sources premières et secondaires) sont de nature plutôt *factuelle*, alors que les sources tertiaires sont de nature nettement plus *évaluative*.

1. Les sources premières de la diversité

Les sources premières de la diversité permettent de classer les membres d'une société en fonction de caractéristiques sociales sur lesquelles les individus ont peu d'emprise, voire pas d'emprise du tout.

Des exemples de ces sources premières de diversité sont :

- L'âge (mesuré en nombre d'années de vie ou par l'étape du cycle de vie où l'individu se trouve rendu, des étapes comme l'enfance, l'adolescence, l'âge adulte, la vieillesse, etc.);
- Le sexe et le genre;
- La race;
- Le handicap;
- L'orientation et l'identité sexuelle;
- La culture;

- Etc.

Notez au passage que, dans la mesure où les sources primaires (ou secondaires) de la diversité peuvent pousser certaines parties d'une population à socialiser plus exclusivement ensemble qu'avec les autres segments de la société, ces sources de diversité (qui, au départ, n'ont pourtant rien à voir avec la culture) deviendront néanmoins des sources de diversité culturelle (en plus d'être elles-mêmes des sources de diversité factuelle autonome). Il en sera ainsi, par exemple, quand des personnes forcées de socialiser plus souvent entre elles qu'avec les autres, au sein de leur société d'appartenance, en viendront à développer une sous-culture commune, qui viendra s'ajouter à leur culture nationale et pourra même transcender cette culture nationale. Tel est le cas des cultures gaie, sourde, transgenre, etc. Les membres de ces groupes minoritaires peuvent avoir tellement appris à socialiser entre eux qu'ils en viennent à posséder une culture différente au sein de leur propre pays, une culture qui pourra aller jusqu'à ressembler plus à celle de minorités similaires dans d'autres pays qu'à la culture nationale de leur propre pays. Si donc la culture est une des sources premières de la diversité, cette source particulière reste protéiforme, au sens où elle peut s'appuyer sur l'une ou l'autre des autres sources premières ou secondaires de la diversité pour se développer.

À cet égard, il est loin d'être certain que ce soient les différences de culture nationale qui poseront le plus de difficultés (ou d'opportunités) au travail ou dans la société. Les différences de culture professionnelle, organisationnelle, religieuse ou sexuelle peuvent causer tout autant de problèmes et d'opportunités. Tout dépend des difficultés ou des facilités à interagir que ces différentes sources de diversité créeront au sein de la société dans son ensemble. Dans le cours ADM 3012, on parlera très peu de ces autres sortes de culture. On ne peut parler de tout en quatorze semaines. Notre pari, par contre, est qu'en réalisant tout ce qu'on peut tirer du concept de culture nationale, vous serez capable de déterminer par vous-même comment étendre ce concept à celui de culture professionnelle, de culture organisationnelle, de culture de genre, etc.

2. Les sources secondaires de la diversité

Les sources secondaires de la diversité permettent de classer les membres d'une société en fonction de catégories sur lesquelles les individus ont beaucoup plus d'emprise que dans les sources de diversité décrites précédemment.

Des exemples de sources secondaires de diversité sont :

- Le niveau d'éducation (on peut se donner les moyens de s'éduquer plus et mieux ou se taire pour ne pas montrer le niveau qu'on possède);
- L'accent et les façons de parler qu'on utilise, même si c'est souvent difficile de changer notre accent (ainsi que le montre cette pièce de Michel Tremblay, intitulée *L'impromptu d'Outremont*⁸);
- Le statut marital (on peut se marier, ne pas se marier ou divorcer assez facilement, au sein de nos sociétés, sans compter qu'on peut tout aussi bien mettre ou enlever l'alliance que plusieurs d'entre nous portent au doigt quand nous sommes mariés, pour indiquer ou ne pas indiquer ce statut);

8. Michel Tremblay, *L'impromptu d'Outremont*, Montréal, Leméac, 1992.

- L'expérience professionnelle (qu'on peut acquérir ou perdre au fil des ans ou ne jamais vraiment acquérir quand on change de sorte d'emploi trop souvent);
- Les croyances philosophiques, politiques ou religieuses qu'on peut avoir (et qu'on peut choisir de taire ou de changer);
- La langue parlée (il est à cet égard souvent plus facile d'apprendre une nouvelle langue que d'apprendre à ne plus parler une langue avec l'accent qu'on a acquis en l'apprenant);
- Le niveau de revenu;
- Les façons de travailler et les habitudes de travail;
- Etc.

On pourrait débattre longtemps de la question de savoir si telle ou telle source de diversité est vraiment une source *secondaire*, et pas plutôt une source *primaire* (et vice versa). On pourrait aussi se chicaner sur l'utilité même de distinguer entre ces deux catégories de sources de diversité. Nous ne voulons pas entrer ici dans de tels débats. Notons seulement que toute aussi fragile et limitée que soit cette distinction entre sources primaires et secondaires de la diversité, elle peut parfois rester très utile, dans une situation sociale concrète, pour permettre de distinguer justement les sources de diversité sur lesquelles les individus ont plus d'emprise de celles sur lesquelles ils en ont moins. C'est surtout à cela que la distinction entre source primaire et secondaire doit servir, c'est-à-dire : non pas pour faire des listes *a priori* de sources primaires et secondaires, mais pour se rappeler qu'il peut parfois être utile de faire ce genre de distinctions, au sein de situations sociales particulières.

3. Les sources tertiaires de la diversité

Les sources tertiaires de la diversité diffèrent des deux sources précédentes en ce qu'elles permettent de classer les membres d'une société en fonction de critères mixtes dont une partie repose sur le genre de sources objectives dont on vient de parler (sources premières et secondaires) et l'autre partie, sur des critères plus subjectifs, comme par exemple :

- L'amour ou la haine que l'on peut ressentir envers certaines de ces sources de diversité primaires ou secondaires (la langue, le sexe, etc.) – ces sources de diversité ne devenant importantes à nos yeux (ou aux yeux de ceux pour qui elles semblent importantes) que parce que nous les aimons ou que nous les détestons;
- La fierté, l'indifférence ou la honte que ces sources primaires ou secondaires de diversité nous inspirent;
- L'envie, la rogne ou la rage qu'elles nous inspirent;
- Etc.

Les sources tertiaires de diversité s'appuient toujours sur des caractéristiques objectives pour fonctionner, à savoir : celles dont nous avons parlé en traitant des sources premières et secondaires de la diversité sociale. Ce sont ces caractéristiques-là que les sources tertiaires de diversité investissent d'une

signification émotive qui, sans cette source tertiaire, les laisseraient anodines, sans conséquences sociales importantes (socialement insignifiantes donc).

Dans ses célèbres *Voyages de Gulliver*, Jonathan Swift se moque de notre tendance humaine à pouvoir faire tout un plat de ce qui devrait pourtant rester des différences objectivement insignifiantes, si on regardait les choses froidement et objectivement. Pour se moquer de cette tendance à prendre nos émotions trop au sérieux, Jonathan Swift nous présente le cas de deux sociétés imaginaires (celle de Lilliput et de Blefuscu) qui en seraient venues à se faire la guerre (raconte Swift) au sujet de la meilleure façon d'ouvrir des œufs à la coque. Doit-on les ouvrir par le gros bout ou par le petit bout (ce qui oppose les tenants du gros-boutisme à ceux du petit-boutisme). On éclate de rire quand on regarde cela de loin, mais quand on pense au nombre de morts que les tenants de l'un ou l'autre camp ont été prêts à sacrifier sur les autels de cette différence, on se met à rire jaune et à réaliser que nous aussi, nous pouvons tomber dans ce genre de piège.

Il n'y a cependant pas que des pièges à émotions négatives, dans ces sources tertiaires. On peut non seulement entrer en guerre, mais aussi tomber en amour sur la base d'un fort investissement émotif de ce qui au premier regard pourrait ne sembler être que de toutes petites différences insignifiantes. Un monde sans passion serait un monde bien ennuyant. Peut-être que la capacité de détester certaines sources de diversité est le prix à payer pour avoir aussi la capacité de les aimer, en d'autres circonstances. D'où l'importance de ne pas créer un monde sans passion pour éviter les haines stupides et cruelles, et d'apprendre plutôt à bien gérer ses réactions face à la diversité pour savoir quand et jusqu'à quel point aimer ou haïr.

B. PROCHES PARENTS SÉMANTIQUES DE LA NOTION DE DIVERSITÉ

La réponse simple aux questions que nous posons dans le titre de cette sous-section (sur les genres communs ainsi que les différences spécifiques par lesquels on peut définir formellement le concept de diversité) est que la diversité est une sorte particulière de multiplicité, à savoir : celle qui s'oppose à l'homogénéité. La réponse plus détaillée passe par l'explication du tableau qui suit. Ce tableau vous dessine en effet une espèce de table des matières à tout ce que nous présenterons dans le reste de cette section.

Tableau-synthèse de la section II-B



La première idée que le tableau précédent a pour but d'illustrer est que la diversité est une sorte de propriété des populations. Parmi les autres propriétés possibles qu'on peut associer à une population, il y a celles d'unicité, de multiplicité, d'homogénéité, d'hétérogénéité, de variabilité, d'invariabilité et d'hétéroclicité.

La deuxième idée importante du tableau précédent est que la diversité, au sens *strict* comme au sens *large*, est une sorte particulière de *multiplicité*. Si une population ne contient qu'un seul individu, et qu'elle a donc la propriété d'*unicité*, elle ne saurait être diverse. La population mohicane réduite au dernier porteur de son peuple (le fameux dernier des Mohicans) n'a pas de *diversité*. Le dernier des Mohicans est le seul de son espèce à avoir survécu. Idem pour le dieu du Sinaï versus les dieux de l'Olympe. Ces derniers (les dieux de l'Olympe) ne peuvent être *divers* que parce qu'ils ne sont pas *uniques* (comme le Dieu du Sinaï).

La troisième idée que le tableau précédent a pour mission d'illustrer est que la diversité au sens *strict* est une propriété des populations *hétérogènes*, et non pas des populations *homogènes*.

Il est certain qu'au sens *large* du mot *diversité*, même une population homogène peut être dite *diverse*. Cette population homogène peut en effet être *variable*. Ces composantes peuvent être d'âges différents tout en étant de la même famille. Le fait d'être de la même famille est ce qui rend cette population homogène. Le fait que ses composantes soient d'âges différents est ce qui rend cette population homogène *variable*. C'est cette variabilité d'âge qui permet de qualifier cette population de diverse au sens *large*, même si cette population reste fondamentalement *homogène* par le nombre de familles qui existent en son sein.

En revanche et au sens *strict* du mot *diversité*, ce n'est pas la variabilité ou la non-variabilité des composantes d'une même famille qui rend une population diverse, mais la présence d'individus *de familles différentes* au sein d'une même population. Pour le dire autrement, une population pleinement diverse est une population qui est classifiable, et pas simplement dénombrable ou ordonnable. La variabilité qu'on y observe tient au fait que les composantes de la population appartiennent à des catégories classificatoires différentes, et pas simplement à une différence de taille, de poids ou d'âge, par exemple, entre les composantes d'une même catégorie. La présence de composantes qui appartiennent à des catégories *hétérogènes*, au sein d'une même population, est ce qui rend ces populations diverses (au sens strict du mot *divers*).

Cela étant dit, toutes les populations *hétérogènes* ne sont pas *diversifiées* pour autant. Certaines ne sont qu'*hétéroclites*. Une population *hétéroclite* est une population tellement diversifiée que le concept de diversité ne s'applique plus vraiment. Chaque catégorie classificatoire ne contient, en effet, qu'un seul membre par catégorie. Il s'y trouve quasiment autant de catégories que d'individus à classifier. C'est pour désigner ce type extrême d'*hétérogénéité* des populations qu'on parlera d'*hétérocliticité* plutôt que de *diversité* au sens strict.

C. HOMOGÉNÉITÉ ET DIVERSITÉ VERSUS SIMPLICITÉ ET COMPLEXITÉ

Passons maintenant à une dernière série de distinctions importantes, pour bien comprendre le sens du mot *diversité* et ne pas confondre ce sens avec celui d'autres concepts qu'on pourrait penser proches parents, mais qui sont en fait de faux amis, si on y réfléchit bien.

La différence entre, d'une part, ce qui est divers ou homogène et, d'autre part, ce qui est complexe ou simple n'est importante en soi pour ce cours. Sa seule importance est de faire prendre conscience qu'il n'y a pas de lien causal (ou de parenté) entre ces deux paires de propriétés des populations. Une société très diversifiée n'est pas nécessairement très complexe, tout comme une société très homogène dans sa composition n'est pas nécessairement simple pour autant.

Le degré de complexité (ou de simplicité) d'une population ne fait pas référence à une quelconque propriété des populations. Il se rapporte plutôt à la façon dont les individus de cette population sont organisés entre eux. Alors que les notions de *diversité* et d'*homogénéité* se réfèrent à la sorte d'individus qu'on trouve au sein de ces populations, les notions de *complexité* et de *simplicité* se réfèrent au *degré d'organisation interne* de ces mêmes populations (peu importe la sorte d'individus ainsi organisés).

La plupart des ordinateurs fonctionnent sur un langage binaire (1 ou 2; ouvert et fermé; *on* ou *off*). Cette caractéristique de la population des entités avec laquelle un ordinateur fonctionne est pas mal plus proche d'une homogénéité pure et parfaite que d'une hétérogénéité très grande. Et pourtant, on peut faire interagir ces deux éléments (1 ou 2, ouvert et fermé, *on* ou *off*) de façon extrêmement complexe pour construire des systèmes experts capables de battre les plus grands joueurs d'échecs au monde! Inversement, on pourrait imaginer une société beaucoup moins complexe que la nôtre qui serait pourtant toute aussi diversifiée que la nôtre. L'Empire romain était très diversifié racialement, ethniquement, culturellement, linguistiquement et religieusement. Il était probablement aussi diversifié que le sont nos sociétés modernes, à cet égard. Cependant, et malgré toute cette diversité, il ne fait pas l'ombre d'un doute que cette société romaine de l'Antiquité était moins complexe que la nôtre, tant sur le plan économique et technologique que politique ou même social. Nous ne voulons pas dire par là que la société romaine de l'Antiquité n'était pas complexe, juste qu'elle était pas mal moins complexe que nous le sommes aujourd'hui.

Pour le dire autrement, si gérer de la diversité culturelle peut être quelque chose de complexe, ce n'est pas nécessairement parce qu'une population diversifiée est plus complexe qu'une population homogène, mais seulement parce que la gestion de la diversité est une gestion plus complexe que la gestion en contexte d'homogénéité culturelle.

Si jamais vous voulez voir en pratique ce que gérer de la complexité peut impliquer (par opposition à gérer de la diversité), un très bon livre à lire est *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, écrit par Charles Perrow⁹. Ce livre n'a pas pris une seule ride depuis le jour où il est sorti de presse.

D. MESURES DE LA DIVERSITÉ

Ayant présenté un nombre suffisamment grand de propriétés attribuables à des populations pour pouvoir les utiliser comme contraste nous permettant de mieux définir ce en quoi consiste la diversité, nous allons maintenant concentrer nos efforts sur la façon de mesurer cette diversité.

La chose est plus compliquée qu'on ne pourrait le croire, particulièrement si on veut comparer le degré de diversité d'une population donnée à celui d'une autre population ou d'une autre société.

Une première façon de mesurer la diversité d'une société consiste, par exemple, à compter le nombre de groupes ethniques, culturels, linguistiques ou religieux que l'on peut trouver dans ce pays.

Le problème avec cette sorte de mesure-là est qu'elle ne tient pas compte du pourcentage de la population que représente chacun des groupes ethniques, culturels, linguistiques ou religieux ainsi décomptés. Si 99 % de la population d'un pays ne parle qu'une langue et que l'ensemble des 43 autres langues qu'on peut aussi y parler n'est parlé que par des fractions du 1 % restant, peut-on vraiment dire que ce pays est plus linguistiquement diversifié qu'un pays où on ne parle que deux langues, mais où 60 % en parle une alors que 40 % parle l'autre? Il va sans dire que si c'est le nombre de catégories classificatoires qu'on privilégie, pour mesurer la diversité, on devra dire que c'est la société avec 44 langues qui est la plus diversifiée linguistiquement, même si, en pratique, c'est la seconde société qui aura le plus à composer dans les faits avec la diversité.

9. Charles Perrow, *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, NYC, HarperCollins (Basic Books), 1984.

Une façon de pallier les limites de la mesure précédente consisterait à ne pas compter seulement le nombre de langues parlées, mais à compter aussi le pourcentage de personnes parlant cette langue au sein de la même société. Ce type de mesure est déjà supérieur au précédent. Il permet de distinguer les sociétés où la diversité linguistique, ethnique ou religieuse est réelle et quotidiennement observable (malgré le faible nombre de langues parlées en leur sein, ou d'ethnies de provenance ou de religions pratiquées) des sociétés où l'interaction avec cette réalité statistiquement diverse ne l'est pas (en raison du très faible pourcentage qui caractérise les groupes linguistiques, ethniques ou religieux autres que majoritaires, au sein de la population de référence).

Cette seconde mesure de la diversité laisse cependant à désirer elle aussi. Ceci est notamment le cas quand vient le temps de se demander laquelle des deux sociétés suivantes est la plus diversifiée linguistiquement : (i) celle où quatre langues se parlent, mais dans une proportion de 50 %-30 %-15 %-5 % ou (ii) celle où cinq langues se parlent dans une proportion de 60 %-10 %-10 %-10 %-10 %.

Afin de pallier ce dernier problème, les démographes ont proposé de ne pas simplement compter le nombre de langues parlées ainsi que le pourcentage de personnes qui la parlent, mais de calculer plutôt le degré de probabilité que deux individus pris au hasard, au sein d'une population donnée, parleront des langues différentes l'un de l'autre. Quand on applique cette méthode aux différentes régions du Canada, on se rend compte, par exemple, que ce n'est ni à Montréal ni à Toronto qu'on a la plus forte probabilité de rencontrer quelqu'un qui ne parle pas notre langue, mais à Ottawa-Gatineau¹⁰.

Les personnes qui ont inventé cette façon de calculer l'indice de diversité d'une population sont Orris C. Herfindahl et Albert O. Hirschman. C'est pour cette raison que la formule de calcul générique de cet indice est appelée [indice de Herfindahl-Hirschman](#).

Cependant, pour appliquer ce type d'indice à des types de diversités particuliers (diversité culturelle, linguistique ou religieuse, par exemple), il faut non seulement avoir en main la formule mathématique à laquelle nous venons de faire allusion (l'indice de Herfindahl-Hirschman), mais des données fiables en matière de langue, de religion ou d'appartenance culturelle ou ethnique, pour chacun des pays mesurés. Trois grands groupes de recherche différents sont bien connus dans le monde des spécialistes de la diversité culturelle pour avoir rassemblé, sur une base propre à chaque pays, les données nécessaires pour calculer des indices de Herfindahl-Hirschman appliqués respectivement à la diversité culturelle en général ainsi qu'à la diversité linguistique et religieuse en particulier.

Il s'agit de :

- L'[indice de Faeron](#), pour le degré de diversité *culturelle* des différents pays du monde;
- L'[indice de Greenberg](#), pour le degré de diversité *linguistique* de ces mêmes pays; et
- L'[indice de Pew](#), pour le degré de diversité *religieuse* de ces mêmes pays.

Dans les [cartes interactives](#) que nous vous proposons sur la plateforme de ce cours, il y a moyen de faire apparaître un code couleur montrant le degré de diversité culturelle, linguistique ou religieuse de chacun

10. À ce sujet, voir l'excellent article de Dmitry Shkolnik, sur le web. Il est daté du 3 octobre 2017 et intitulé « Language Diversity in Canada ». Vous le trouverez à l'URL suivant : <https://www.dshkol.com/2017/language-diversity-in-canada/>

des pays pour lesquels un indice de Faeron, de Greenberg ou de Pew a été calculé. Cet indice n'a pas été calculé pour tous les pays, ce qui explique pourquoi certains pays sur la mappemonde ne sont pas colorés. Le recours à ces cartes interactives vous permettra de voir où sont (et quels sont) les pays qui ont un taux de diversité culturelle, linguistique ou religieuse très élevé, élevé, moyen, faible ou très faible.

Vous verrez que vous aurez des surprises. Les pays que l'on dit les plus diversifiés ne sont pas nécessairement ceux que vous pensiez au départ. Ceci met en perspective l'attention que l'on doit ou non porter à ceux qui se présentent en modèle de gestion de la diversité, ceux qui prétendent être affectés plus durement que d'autres par la diversité, ou ceux dont on ne parle jamais et qui auraient probablement plus à nous enseigner sur la façon de gérer la diversité culturelle que leur silence ne nous donne trop souvent à penser.

Les indices de diversité fondés sur la méthode de calcul de Herfindahl et de Hirschman sont probablement les façons les meilleures de mesurer le degré de diversité culturelle d'un pays (et donc de définir cette diversité culturelle de façon opératoire). Cette mesure n'est cependant pas parfaite elle non plus et, maintenant que nous avons chanté ses louanges, il nous reste à mentionner certains des problèmes les plus importants que même les indices de Faeron, de Greenberg ou de Pew soulèvent.

Le plus grand de ces problèmes, c'est celui des sources tertiaires de la diversité. Le fait qu'un pays ait un niveau de diversité très élevé ne veut pas nécessairement dire que cette diversité sera perçue comme significative au sein de ce pays. Inversement, certains pays peuvent avoir un indice de diversité beaucoup plus faible, mais avec plein de conflits interculturels en raison de sentiments de crainte, d'arrogance, de ressentiment ou de culpabilité entre les groupes en question. Il faut donc faire attention avec les indices en question. Ils permettent de communiquer des informations factuelles sur le degré de diversité, mais ils ne nous disent rien sur l'importance que la société accordera à ce degré de diversité. Avec exactement le même indice, une société pourra voir la situation comme dangereuse et compliquée, alors qu'une autre verra la même situation comme une routine habituelle, sans lui accorder quelque importance que ce soit. Pour le dire autrement, est-ce qu'une société qui a de gros défis de gestion de diversité culturelle est vraiment une société qui est objectivement très diversifiée? Ou, au contraire, ne s'agit-il pas plutôt d'une société qui a des difficultés à vivre en situation de diversité précisément parce qu'elle n'est pas vraiment habituée à cette situation? Le fait qu'on puisse parfois se poser ce genre de questions fait voir l'importance des sources tertiaires de la diversité, quand on parle de ce qui doit définir le rapport qu'on aura à la diversité en général et à la diversité culturelle en particulier.

Un autre problème avec les indices de Faeron, de Greenberg ou de Pew est qu'ils ne sauraient nous dire si c'est la diversité ethnique, linguistique ou religieuse qui sera considérée comme la plus significative, au sein d'un pays donné, du point de vue des sources tertiaires de la diversité. Dans certains pays (ou à des époques différentes, pour le même pays), c'est la diversité religieuse qui semblera la plus importante (par exemple : le Québec d'avant 1960). À d'autres, c'est la diversité linguistique (par exemple : le Québec d'après 1960). Pour le dire autrement, les sources tertiaires jouent non seulement un très grand rôle dans la définition de ce qui peut poser problème en matière de diversité, mais elles jouent aussi un très grand rôle pour expliquer quel type de diversité posera problème, et quel autre type n'en posera pas.

Enfin (et c'est sur ce dernier point que nous allons terminer cette section-ci de notre texte), une mesure de la diversité que les indices précédents ne calculent pas est le degré d'ancienneté ou de nouveauté du degré de diversité mesuré par ces indices. Savoir que telle société possède tel indice de Pew en matière de diversité religieuse ne nous dira pas pour autant si cette diversité religieuse est de nature récente ou ancienne.

Une mesure qui nous permet d’approfondir cette situation est l’indice de provenance de la population. On mesure cet indice en calculant, par exemple, le pourcentage de la population totale du pays représenté par la partie de sa population née et éduquée ailleurs qu’en son sein. Plus ce pourcentage sera élevé, et plus toutes les questions liées à la diversité risquent de relever de querelles dues au manque d’accoutumance entre les groupes qui ont à vivre ensemble. Inversement, plus le pourcentage de la population d’un pays née et éduquée ailleurs sera faible, et plus les mêmes questions ressembleront à de vieilles chicanes de famille (ou à des chicanes de vieux couples) plutôt qu’à des problèmes de manque d’accoutumance entre ces groupes. Trop se connaître peut, en ce sens, créer autant de problèmes que se connaître trop peu. Ceci ne veut pas dire, par contre, que les solutions applicables aux conflits entre personnes qui ne se connaissent pas seront de même nature que les solutions applicables aux conflits entre personnes qui se connaissent trop.

Dans les cartes interactives que nous vous proposons, sur la plateforme de ce cours, nous vous donnons la possibilité de voir quels sont les pays qui ont un indice de provenance très élevé, élevé, moyen, faible ou très faible. Vous y découvrirez plein de choses surprenantes : que c’est le Vatican, par exemple, où cet indice de provenance est le plus élevé, et que le Canada a un indice de provenance plutôt moyen, comparé par exemple à celui de la Belgique ou du Sénégal. Tout cela devrait avoir pour effet de vous aider à mettre plein de choses en perspective, en plus de vous inviter à vous poser quantité de questions intéressantes sur quels sont les pays vraiment diversifiés et multiculturels dans le monde.

III. CULTURE

La diversité culturelle est une sorte de diversité parmi d’autres, une variante plus souvent qu’autrement associée aux sources primaires de la diversité, ce qui fait de la diversité culturelle quelque chose qu’on acquiert quasi naturellement, par la naissance et sa première éducation, et dont il est assez difficile de se défaire (ou d’acquérir), une fois devenu adulte.

De quoi parle-t-on cependant, quand on parle de diversité culturelle et qu’est-ce, en particulier, que la culture? Dans cette section de votre lecture obligatoire, nous ne voulons pas faire double emploi avec ce qu’on vous dira au sujet de la culture dans les prochaines semaines du cours. Nous nous limiterons ici à ne traiter que de ce dont le reste de votre cours ne parle pas, ou très peu, histoire de compléter ce qui nous paraissait manquer, dans le manuel du cours.

L’essentiel de ce qui manque (et ce sont ces lacunes que nous essaierons de combler ici) est une définition du mot *culture* qui prend en compte que, dans la vie courante, ce mot-là n’est pas employé que dans le sens *anthropologique* qu’on utilisera presque exclusivement dans votre manuel de cours et donc durant le reste de ce cours. C’est seulement en élargissant votre compréhension des différents sens du mot *culture*, qu’on réussira à vous faire comprendre que ce n’est pas de toutes les sortes de diversités culturelles dont nous vous parlerons, dans ce cours, mais d’une sorte particulière de diversité culturelle.

A. LA CULTURE AU SENS ANTHROPOLOGIQUE DU TERME

Commençons par donner le sens du mot *culture* qui dominera tout le reste de votre cours, puisque c’est ce sens qui sera le plus important pour nous, à savoir : le sens *anthropologique* du mot *culture*.

Ce sens du mot *culture*, c'est celui par lequel ce mot est employé quand on veut référer à l'ensemble des idées, des valeurs, des pratiques et des façons de faire propres à une société donnée, et qui distingue le fonctionnement de cette société de celui de toutes les autres, y compris du fonctionnement de sociétés qui pourraient être dotées de structures sociales assez similaires à celle de la société principale dont on veut parler (similaires par la langue, par exemple, ou par la religion, le type de structures politiques, le type d'infrastructure économique, etc.).

Plus précisément, le sens *anthropologique* du mot *culture* fait référence au principe par lequel l'ensemble de ces idées, valeurs, pratiques et façons de faire se différencie de celui d'autres sociétés, que ce soit (i) en lui donnant une façon de fonctionner ou une ambiance différente, malgré des structures semblables, ou (ii) en lui faisant constamment adopter des structures ou des pratiques différentes de celles des autres, alors même que la tâche à accomplir est pourtant la même pour toutes. Pour le dire autrement, la culture d'une société, c'est un peu l'analogie (pas l'équivalent, seulement l'analogie) de ce qu'on appelle une âme ou une personnalité, pour un individu.

Dans le contexte de ce sens *anthropologique* du mot *culture*, la notion de *diversité culturelle* renvoie au fait que des gens de cultures différentes ne réagiront pas de la même façon aux mêmes problèmes et n'interpréteront pas la réalité (ou ce qu'on leur en dira) de la même façon que nous ne le ferions. C'est par ailleurs de la même façon que les gens d'une même culture réagiront, ce qui rendra manifeste que ce n'est pas d'une cause d'ordre psychique et individuelle dont on parle, mais collective et donc culturelle.

B. LA CULTURE AU SENS *MANAGÉRIAL* DU TERME

Un autre sens du mot *culture* très souvent employé en gestion est le sens *managérial* de ce terme. Quand il est employé dans ce sens, le mot *culture* ne réfère pas à ce qui rend telle entreprise différente d'une autre. Il réfère plutôt à un instrument de gestion analogue à un plan, à une structure formelle ou à un mécanisme de contrôle, que les gestionnaires implantent pour augmenter le degré de performance de leur entreprise. Cet instrument est appelé une « culture », parce qu'il porte sur le genre de choses (idées, valeurs et pratiques) qu'on associe au sens *anthropologique* du mot culture.

On parlera de culture *managériale* d'une entreprise quand on voudra parler de cet instrument de gestion-là, que d'autres entreprises pourraient par la suite vouloir implanter, si elles le désirent. On parlera à l'inverse de culture *organisationnelle* pour désigner l'ensemble des idées, des valeurs et des façons de faire par lesquelles telle entreprise se distingue de telle autre sans que le management de chacune d'entre elle ait eu quoi que ce soit à voir avec cela. On peut facilement imaginer deux entreprises aux cultures organisationnelles très différentes et dans lesquelles on tentera, par contre, d'implanter avec plus ou moins de succès une culture managériale semblable.

La culture organisationnelle fait référence au sens *anthropologique* du mot culture (c'est juste qu'au lieu d'être appliqué à la culture d'un peuple, le terme est appliqué aux membres d'une organisation particulière au sein de ce peuple). Et comme son nom l'indique, la culture managériale fait référence au sens *managérial* du mot culture.

C. LA CULTURE AU SENS *PHILOSOPHIQUE* DU TERME

Un autre sens important du mot *culture* est son sens *philosophique*. Ce sens est différent des deux autres en ce qu'il ne réfère plus à un ensemble d'idées, de valeurs et de pratiques acquises naturellement (culture au sens *anthropologique*) ou artificiellement (culture au sens *managérial*). Il renvoie plutôt à une série d'activités qu'on accomplit pour honorer, prendre soin de et faire donner tout son fruit à rien de moins qu'à son âme (au sens où les locuteurs de la Rome antique parlaient de notre *humanitas*, notre humanité).

Nous reviendrons tout à l'heure sur ce sens très important du mot *culture*, mais nous ferons auparavant un détour par trois autres sens du même mot qui ne nous seront pas très utiles dans ce cours, mais qui ont tous pour caractéristiques génériques de référer non pas à un ensemble d'idées, de valeurs et de pratiques, mais à un ensemble d'activités accomplies pour prendre soin et faire donner son fruit à quelque chose d'autre que notre âme. Ces trois autres sens du mot *culture* qui, dans leur définition, possèdent le même genre prochain que le sens *philosophique* du mot *culture* sont le sens *agricole*, *gymnastique* et *religieux* du mot *culture*.

- On parlera de culture au sens *agricole* du terme (comme dans les expressions *culture du blé*, *culture de la vigne*, *culture du maïs*, *culture du manioc* ou *culture du riz*) pour parler de l'ensemble des activités par lesquelles on prend soin d'un terreau pour le rendre fertile et lui faire donner le fruit particulier que l'on attend de lui. Alors que ces activités de défrichage et de labourage étaient vu en Grèce antique comme une sorte de violence faite à la terre (et nécessitant des sacrifices à Déméter, la déesse de la terre, pour expier les souffrances qu'on causait à cette terre), ces mêmes activités de défrichage et de labourage furent envisagées à Rome comme des activités permettant de rendre hommage à la terre, en contribuant à la rendre plus parfaite encore qu'elle ne l'aurait été sans cette culture au sens *agricole* du terme (le jardin cultivé étant vu par les Romains comme plus parfait qu'un champ sauvage et inculte). C'est ainsi que le mot *culture* a été inventé à partir d'un verbe latin (et non pas d'un verbe grec). Le verbe latin en question est *coleo*, *colere*, *cultus sum* qui veut dire honorer, célébrer, marquer sa reconnaissance, etc. Le mot *culture* vient du participe passé de ce verbe, *cultus*. Est objet de *culture*, en ce sens, tout ce qui est *honoré*, tout ce à quoi on choisit de rendre un *culte*.
- On parlera de *culture physique* (ou de culture *tout cours* au sens *gymnastique* du terme) pour désigner l'ensemble des activités par lesquelles un individu prend soin de son corps en augmentant, par exemple, l'état de sa forme physique. Certains d'entre nous peuvent pousser ce souci de leur corps à des degrés que d'autres jugeront excessifs. Il n'est pas dans notre propos ici de discuter de ce sujet, simplement de faire comprendre que la culture au sens *gymnastique* du terme possède le même genre prochain que la culture au sens *philosophique* du terme, à savoir : un ensemble d'activités (et non pas, comme dans le sens *anthropologique*, un ensemble d'idées, de valeurs et de façons de faire) qui manifestent un souci pour quelque chose en vue de faire donner tout son fruit à cette chose. Dans le premier cas (culture *physique*), il s'agit de mettre son corps en forme; dans le second cas (culture *philosophique*), il s'agit de mettre son âme, son humanité en forme.
- Dans le sens *religieux* du terme, on parlera moins souvent de *culture* et plus souvent de *culte*, mais on voit bien qu'il s'agit au fond de la même chose. Le culte des divinités (c'est-à-dire : des puissances naturelles ou des valeurs transcendantes qu'on leur associe) consiste en effet dans les activités par lesquelles on manifeste le souci que l'on a pour ces puissances ou ces valeurs, avec l'espoir d'en tirer tous les fruits qu'on attend d'elles, que ce soit pour nous ou en nous.

Le sens proprement *philosophique* du mot *culture* ressemble donc plus aux sens *agricole*, *gymnastique* ou *religieux* du mot *culture* qu'aux sens *anthropologique*, *organisationnel* ou même *managérial* du même mot. Pourquoi est-ce important d'insister sur ce point? Pour plusieurs raisons, parmi lesquelles les deux premières listées ci-dessous sont importantes pour comprendre ce cours, alors que la troisième est importante pour se faire une idée du genre de politique *culturelle* qu'on voudrait (ou non) que nos gouvernements poursuivent en matière de culture :

1. Dans l'introduction de la semaine 3 du cours, nous dirons par exemple que « l'un des buts de ce cours est de vous faire découvrir différentes cultures (au sens *anthropologique* du terme) afin d'améliorer votre propre niveau de culture personnelle (au sens *philosophique* du terme).

Ce que nous voulons dire par là est que nous voulons vous faire connaître différentes façons culturellement déterminées d'interpréter le monde, de réagir et d'agir dans le monde (la diversité des cultures au sens *anthropologique* du terme) afin de faire augmenter en vous la capacité à interagir avec cette diversité culturelle de façon plus efficace (et donc de faire augmenter en vous non pas votre niveau de culture au sens *anthropologique* du terme, mais votre niveau de culture au sens *philosophique* du terme).

Notre objectif ultime (en vous familiarisant avec toutes sortes de différences culturelles, au sens *anthropologique* du terme) n'est en effet pas de vous rendre plus québécois, plus français, plus marocain, plus mexicain, plus canadien-anglais, plus chinois ou plus vietnamien que vous ne l'êtes déjà. Notre objectif ultime est plutôt de vous rendre plus humain. Or si on est humain du simple fait de notre biologie, on le devient plus encore (au sens *moral* du terme) en se cultivant (au sens *philosophique* du mot *culture*), c'est-à-dire : en devenant de plus en plus capable de dire, avec l'auteur latin Térence : « *Homo sum; humani nihil a me alienum puto* (Je suis un être humain; et j'estime que rien d'humain ne doit me rester étranger)¹¹ ».

2. Quand on parle de culture au sens *philosophique* du terme, la notion de diversité culturelle n'a de sens que pour faire référence aux différents niveaux d'ouverture d'esprit, de profondeur de compréhension d'autrui, d'habiletés d'interactions interculturelles que nous avons quand nous réagissons avec des personnes d'autres cultures que la nôtre (au sens *anthropologique* du terme). La culture (au sens *philosophique* du terme) est, en effet, à la fois le fruit et le processus par lesquels on se laboure, ensemence et s'arrose l'âme (en s'exposant et en s'habituant notamment à la diversité culturelle d'autrui). Le niveau de culture que nous avons dans ce sens *philosophique* du mot *culture*, c'est donc notre niveau de cosmopolitanisme et d'agilité interculturelle. Si, comme le croyait le philosophe antique Diogène, il y a de la noblesse d'esprit à vouloir devenir des citoyens du monde (et pas juste des citoyens de son patelin de naissance), on ne peut le devenir, citoyen du monde, qu'en apprenant à interagir et à devenir amis avec des gens qui ne nous ressemblent pas du tout par bien des côtés!
3. Ce qui nous amène à mentionner une troisième raison pour laquelle il est important de bien distinguer la culture au sens *philosophique* du terme de la culture au sens *anthropologique* du terme. Cette troisième raison est moins importante pour notre cours, mais elle est très importante pour le citoyen ou la citoyenne que vous êtes. Cette troisième raison porte, en effet, sur le sens à donner aux politiques *culturelles* que nos politiciens et nos politiciennes nous invitent à poursuivre comme collectivité démocratique.

11. Térence, *Heautontimoroumenos*, v. 77.

Pour certains d'entre nous, ces politiques culturelles doivent porter principalement sur ce qui fait notre identité et notre spécificité culturelle. Le mot *culture* se trouve alors employé dans son sens *anthropologique*, et ce qu'on nous propose comme politique culturelle consiste principalement à célébrer ce qui nous rend semblables aux autres membres de notre société, et différents des citoyens d'autres pays (ou des minorités, au sein même de notre pays). Les exclus d'une telle politique sont évidemment les gens qui n'entrent pas dans le moule ou qui ne partagent pas notre désir d'homogénéité culturelle.

Un deuxième sens qu'on peut donner à la notion de politique culturelle procède toujours du sens *anthropologique* du mot *culture*, sauf que ce n'est pas le désir d'homogénéisation que nous mettons de l'avant, cette fois-ci, mais l'élévation du degré de connaissance et de maîtrise que les membres d'une même société peuvent avoir des valeurs, des idées ou des pratiques (particulièrement les meilleures) que cette société (voire que toute l'humanité) a développé, au fil de son histoire. L'objectif visé ici n'est pas tant l'esprit de corps que le niveau d'éducation de la population (son niveau de culture générale). La politique culturelle, dans ce cas-ci, consistera par exemple à rendre les arts et la philosophie le plus accessible possible à tous les membres de notre société (les arts et la philosophie du groupe majoritaire, au premier chef, mais pas nécessairement juste cela).

Enfin, un troisième sens qu'on peut donner à nos politiques culturelles est de contribuer à augmenter notre *niveau de culture* au sens *philosophique* du terme, c'est-à-dire : à nous rendre non pas nécessairement plus érudit, mais plus humain et plus sage. La raison pour laquelle nos ancêtres (et plusieurs de nos contemporains encore) pratiquaient une religion (quand ils ne faisaient pas cela par simple habitude, conformisme ou nationalisme religieux) était pour développer leur niveau de culture au sens *philosophique* du terme.

Avec la sécularisation qui eut cours dans l'Empire romain, au moment où le paganisme déclinait et où le christianisme n'avait pas encore remplacé le paganisme, la façon par laquelle on tentait de développer son niveau de sagesse était en se joignant à des écoles philosophiques (au sens *antique* du terme) ainsi qu'à des cultes à mystères initiatiques. Les gens pratiquaient donc non plus un culte religieux autant que les exercices spirituels de leur école philosophique préférée (stoïcisme, épicurisme, aristotélisme, néo-platonisme) ou de leur culte à mystère préféré (orphique, mithraïque, etc.). L'équivalent contemporain de tout cela serait la croissance personnelle, le bouddhisme, le militantisme pour telle ou telle autre cause, l'appartenance à des sociétés initiatiques comme les chevaliers de Colomb, la franc-maçonnerie, etc.

La raison pour laquelle nous venons de passer en revue les différents sens que l'on peut donner à l'expression *politique culturelle* est pour vous faire voir qu'on ne parle pas toujours de la même chose quand on utilise le mot *culturelle* dans cette expression-là. Ce faisant, nous voulons vous rendre plus habile à décoder ce dont on vous parle quand on vous parle de culture. Ce n'est pas parce que le même mot est employé partout qu'on vous parle nécessairement de la même chose.

Dans ce cours, nous emploierons presque toujours le mot *culture* dans son sens *anthropologique*. Il nous arrivera cependant parfois de l'employer dans son sens *philosophique*, notamment quand nous parlerons des finalités de ce cours, qui ne consistent pas seulement à vous faire découvrir l'ampleur formidable de la diversité culturelle de l'humanité, mais à vous cultiver, au sens *philosophique* du terme, afin de vous faire devenir de meilleurs êtres humains (ce qui ne consiste en rien d'autre qu'en des êtres humains plus humains).

CONCLUSION

Voilà! Ceci termine ce dont nous voulions vous faire part afin de vous aider à commencer tout ce cours du bon pied. Notre exploration des notions de *gestion*, de *diversité* et de *diversité culturelle* va bien au-delà de ce dont vous aurez besoin pour passer les quiz, le travail long et l'examen final de ce cours. Qui peut le plus peut cependant le moins. Nous espérons donc que les efforts que vous aurez investis dans cette lecture faciliteront l'étude des points de matière moins nombreux dont vous aurez besoin pour réussir dans vos quiz, votre travail long et dans l'examen final.

Nous vous rappelons en terminant que les éléments de cette lecture qui seront matière aux quiz sont mentionnés dans les questions d'apprentissage de cette semaine (Semaine 1).