

Berne, Bucarest, Delphes. Aperçu d'une hybridation de démarches et méthodes pour appréhender le lien entre la diversité et l'innovation en Suisse

Pia Stalder, Docteure

Université de Fribourg, Suisse

Résumé

La recherche qualitative et les outils qu'elle nous offre, permettent-ils d'appréhender le lien entre la diversité – culturelle et linguistique – en Suisse et les performances en matière d'innovation des équipes dans les entreprises? Notre article a pour but d'éclairer cette question. Il porte sur l'hybridation des démarches et des méthodes expérimentées à ce jour en vue d'apporter des connaissances, empiriquement fondées, sur le lien entre la diversité et l'innovation en contexte économique. Dans un premier temps, le projet de référence est présenté. Puis l'accent est mis sur la méthodologie et les différents outils qualitatifs mis à l'épreuve jusqu'ici. Le parcours nous conduira de Berne à Bucarest – via Delphes.

Mots clés

INNOVATION, DIVERSITÉ, GESTION, CULTURE, LANGUE, ENTREPRISE, SUISSE

Introduction

La Suisse se positionne depuis longtemps comme pays d'excellence en matière d'innovation, non seulement en Europe, mais aussi au niveau mondial (p. ex. : *Innovation Union Scoreboard*, *Global Innovation Index* ou *Global Competitiveness Report*). Comment expliquer ce succès ou, autrement dit, quels sont les facteurs de cette réussite?

Le sujet est d'actualité. Le dossier de L'Hebdo du mois de septembre 2015 par exemple s'intitule « Miracle suisse. Les ingrédients d'une recette qui fait des jaloux » (Menusier, 2015). Il porte sur la dernière publication de l'essayiste franco-suisse François Garçon qui explique la bonne performance de la Suisse entre autres par le fédéralisme, la démocratie directe, la responsabilité citoyenne, la qualité de la formation, l'apprentissage ou encore la capacité du pays à importer les meilleurs savoir-faire qui s'offrent sur le marché international.

RECHERCHES QUALITATIVES – Hors-série – numéro 20 – pp. 416-432.

PRUDENCE EMPIRIQUE ET RISQUE INTERPRÉTATIF

ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/>

© 2016 Association pour la recherche qualitative

Le projet de recherche qui nous sert de référence dans cet article n'est toutefois pas centré sur ces facteurs macrostructureaux. Nous nous intéressons plus particulièrement au lien entre la diversité culturelle et linguistique caractéristique du pays et sa capacité d'innovation. La Confédération helvétique est un laboratoire « par excellence » : la Suisse est multiculturelle et multilingue. La part d'étrangers dans la population résidante permanente est de 25% (Office fédéral de la statistique (OFS), 2016). La diversité culturelle et linguistique fait non seulement partie du patrimoine, mais compte parmi les principes fondamentaux de l'État. Les aspects culturels et linguistiques sont ancrés dans la Constitution fédérale¹ et réglés par des lois spécifiques².

Notre état des lieux sur le sujet des cultures et des langues en Suisse (voir Stalder, 2014a et 2015a)³ montre que celui-ci a fait couler beaucoup d'encre, notamment en termes de fossés ou de menaces à la cohésion nationale. Or, ce n'est que depuis les années 2000 que l'on s'intéresse à ces diversités comme sources de créativité ou d'innovation, en un mot, comme facteurs socioéconomiques. Ainsi, Grin et Gazzola (2013) chiffrent, au moyen d'approches quantitatives, l'apport du plurilinguisme (y compris les langues de l'immigration) pour l'économie nationale et déclarent les langues comme facteurs économiques en Suisse. Les équipes du projet DYLAN (Berthoud, Grin, & Lüdi, 2013) discernent dans le multiculturalisme, et plus particulièrement dans le multilinguisme, des avantages pour les entreprises et les individus. Leurs approches sont plurielles. Toutefois, les résultats relatifs au lien entre la diversité et la créativité ou l'innovation reposent majoritairement sur des représentations et n'expliquent pas le « comment ça fonctionne » réellement sur le terrain.

À ce jour et à notre connaissance, très peu de travaux empiriques ont été effectués sur le lien entre la diversité et l'innovation en Suisse. Les lacunes scientifiques s'expliquent notamment par des défis méthodologiques : il est non seulement difficile d'accéder aux terrains des entreprises, mais aussi d'appréhender l'impact de la diversité sur la créativité et la transformation de celle-ci en innovations concrètes. Puisque les objets créés par l'humain ont une existence extra-mentale, l'anthropologue américain Barnett (1953) considère qu'il est plus simple de formuler une théorie d'innovations-objets que d'innovations-idées.⁴ [traduction libre] (p. 3). Il est en effet plus facile d'évaluer des objets que des processus complexes d'organisation et de co-construction de sens à partir de pensées et d'idées individuelles, autrement dit, d'appréhender les rôles et les effets de la diversité dans les processus d'innovation.

Il s'ensuit que notre projet et les terrains que nous investissons mettent la recherche qualitative à l'épreuve. Nous proposons dans cet article des illustrations et

analyses critiques de notre approche de différents terrains en vue d'élucider le lien entre la diversité et l'innovation en contexte économique en Suisse.

La structure de l'article est la suivante : nous présenterons tout d'abord l'origine, les objectifs et le statu quo du projet de recherche en cours. Puis, nous nous concentrerons sur la méthodologie dans le but d'illustrer les techniques expérimentées, donner un aperçu des résultats ainsi obtenus et discuter des chances et des limites des outils mis à l'épreuve jusqu'ici. Ce parcours nous conduira, par prudence empirique, de Berne à Bucarest – via Delphes. L'article sera clos par la synthèse de notre hybridation de démarches et méthodes et par l'ouverture de la perspective sur les prochaines étapes envisagées.

Le projet de recherche

Origine et objectifs

Les questionnements au centre de notre projet émergent du terrain. Leur origine, ce sont nos observations et expériences professionnelles faites sur différentes scènes internationales, notamment en tant que conseillère scientifique au service du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)⁵. Dès lors, notre approche est inductive, autrement dit, éémique.

Nos questions de départ sont les suivantes : quels sont les « vrais » facteurs et les « véritables » acteurs de l'innovation? Les cultures et les langues comptent-elles parmi ces facteurs? Les objectifs de recherche se résument ainsi :

- appréhender les (f-)acteurs de l'innovation en Suisse;
- élucider les rôles et les effets des diversités culturelles et linguistiques dans les systèmes de l'innovation;
- identifier les pratiques de gestion des diversités dans les processus de l'innovation au sein des équipes et entreprises.

Concepts théoriques

Nous nous limitons à un aperçu de quatre notions clés que nous définissons – intentionnellement et stratégiquement⁶ – en termes très larges à ce stade. Pour des raisons d'étendue, elles ne peuvent pas être discutées en profondeur ici.

1. Les innovations découlent de systèmes sociaux complexes qui se transforment en permanence. Elles comportent de nombreux composants interdépendants. Contrairement aux discours scientifiques, politiques et économiques courants qui se réfèrent encore largement à la définition restreinte⁷, c'est-à-dire aux formes économiques, techniques, scientifiques et, plus concrètement, aux nouveaux produits ou services commercialisés avec succès sur les marchés⁸, nous retenons la définition large. Ainsi, nous partageons le point de vue de Barnett (1953) pour qui les innovations sont des lieux communs.

L'anthropologue met en avant que l'humain innove sans cesse. Il considère tout individu comme un innovateur⁹.

2. La diversité représente une multitude de points de vue individuels qui s'entrecroisent (Stalder, 2014b). Elle est, à notre avis, plus une généralité qu'une particularité des sociétés et des processus d'innovation. La diversité est paradoxale : « le principe de diversité est né de la rencontre de la globalisation et des idéaux démocratiques, enrichit la société et le monde des entreprises, mais pose la question d'une relation équitable entre les multiples particularités. Car, c'est inévitable, la rencontre d'une diversité d'identités crée des espaces de friction » (Banon, 2013, p. 4). Pour Masclat (2012), la diversité est une rhétorique qui s'est développée dans le champ des ressources humaines et « cherche à reconnaître et à valoriser les “différences” » (p. 121).
3. Pour la définition de la notion de culture, nous suivons Rivera (1997/2000) qui souligne que les cultures sont en premier lieu des objets intellectuels, les produits d'une invention et d'une représentation. Issues de processus et de relations, produites par les individus et par la collectivité en vertu d'interactions, de négociations, d'échanges et de tensions permanents, les cultures sont essentiellement dynamiques et changeantes. Une culture, ce n'est pas une chose, mais une organisation des individualités et des différences qui constituent un groupe (voir aussi Gohard-Radenkovic & Stalder, 2013; Stalder, 2010).
4. En ce qui concerne le concept de langue finalement, nous prenons en compte qu'il y a un lien inséparable entre les langues et les cultures. La langue est investie par la culture, dont elle est le produit, la partie et la condition (Lévi-Strauss, 1974). C'est à une forte mesure au moyen du langage que l'humain coconstruit les cultures qui fondent son identité. Agar (1994) utilise l'expression « languaculture » pour exprimer cet entrelacement. Lorsque nous n'entendons que le mot « culture » ou que le mot « langue » il faut, selon Agar, se demander où se trouve l'autre « moitié ». La notion « languaculture » est un rappel de la connexion nécessaire entre « langue » et « culture ».

En résumé, nous constatons qu'il existe un lien inextricable entre ces concepts. Or, la théorie ne nous permet pas de donner les réponses aux questions qui nous intéressent. C'est pourquoi nous avons quitté ce terrain pour nous avancer sur celui de la pratique.

Statu quo et démarches méthodologiques

Mis à part notre état des lieux, nous avons procédé à une *analyse des discours* politiques et économiques sur les (f-)acteurs de l'innovation en Suisse, ainsi qu'à des *entretiens semi-directifs* avec 18 personnalités travaillant dans différentes régions linguistiques du pays et occupant des postes de direction dans des entreprises privées et institutions publiques. Puis, par prudence empirique et conviction de prises de

distances nécessaires des scènes d'investigation première dans le cadre de toute entreprise scientifique, nous nous sommes rendue sur une seconde scène. De la sorte, nous avons expérimenté les techniques dites de *Delphes*, *Galerie* et *entretien de groupe* (*Focus Group*) impliquant de (futurs) managers¹⁰ internationaux – ceci dans le but de vérifier nos points de vue ainsi que d'affiner notre projet et notre méthodologie. Par la suite, chaque méthode de cette *hybridation* sera présentée, illustrée et discutée.

L'hybridation pas à pas

Les discours politiques et économiques sur l'innovation en Suisse

Appréhender l'innovation, ses facteurs et surtout son lien avec la diversité est une entreprise complexe. Le thème est très vaste, investi par différents acteurs – scientifiques, politiques et économiques. Aussi, lorsque l'on cherche à se faire une idée plus claire des facteurs de l'innovation, on se heurte, en plus de la complexité du phénomène de l'innovation en tant que tel, à la divergence terminologique : les discours portent, certes, sur les facteurs de l'innovation, mais également sur les « causes », « indicateurs », « variables », « caractéristiques » ou encore « éléments ». Avant de nous (re-)lancer sur les terrains, nous avons procédé à une analyse critique des discours (Dick, 2004) sur l'innovation en Suisse. Pour ce, des publications de référence internationale ont été consultées; par exemple : les Manuels d'Oslo (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 1997, 2005), le Manuel de Frascati (OECD, 2002), des bases légales nationales (entre autres : la Constitution fédérale; la Loi fédérale sur l'encouragement de la recherche et de l'innovation, LERI; le Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2013 à 2016 (Message FRI)), des sites internet de l'Administration fédérale et d'administrations cantonales ainsi que des publications et ouvrages scientifiques récents sur la gestion de l'entreprise et, plus particulièrement, le management de l'innovation.

Dans les textes examinés, la diversité, la culture – plus spécifiquement celle des entreprises – et, dans une moindre mesure, les langues apparaissent, en effet, parmi les facteurs d'innovation. Or, elles n'occupent pas l'avant de la scène. C'est surtout dans des contextes de marketing, autrement dit dans le cadre de promotions d'une image positive d'une Suisse plurielle et ouverte¹¹ que nous observons des juxtapositions des notions de diversité, culture, langue et innovation. Si les lois et mesures relatives au maintien et à l'encouragement des diversités culturelles et linguistiques nationales ne sont pas rhétoriques – pour rappeler les propos de Masplet (2012) par rapport à la notion de la diversité –, dans les discours sur l'innovation la référence aux diversités est à priori stratégique : celle-ci est une source de richesse à avantages, surtout économiques.

Les deux exemples suivants nous servent d'illustrations de la place accordée à ces diversités dans les discours que nous avons analysés. Premièrement, d'après Bauer

(2013, écrivant pour l'organisation faîtière Economiesuisse), les facteurs du succès suisse ce sont les six principes suivants : la compétition, la formation, les moyens financiers, l'ouverture des marchés, les réseaux internationaux et la liberté d'action. Ni la diversité, ni la culture, ni la langue ne sont explicitement mentionnées. Hotz-Hart & Rohner (2014) voient la chose différemment. Ce ne sont pas seulement la haute qualité du système de formation, le financement efficace, la collaboration étroite entre l'économie et les institutions de formation et de recherche ainsi que la philosophie de promotion et des fondements politiques partagés qui comptent comme facteurs d'innovation, mais plus particulièrement :

1. Petite taille du pays – qui se laisse observer dans son ensemble (décentralisation, courtes distances, proximité spatiale, nombreux réseaux formels et informels) et, en plus, la culture politique, le fédéralisme, la démocratie directe.
2. Diversité des entreprises (PME, forte indépendance et propension à innover).
3. Forte participation au marché du travail et discipline de travail.
4. Forte imbrication internationale de l'économie, de la formation et de la recherche.
5. Stabilité politique (avec structure fédérative et quatre régions linguistiques – allemande, française, italienne et romanche – qui favorisent une capacité à l'intégration de cultures et de forces politiquement différentes).

En somme, les cultures et les langues figurent parmi les facteurs d'innovation. Elles occupent néanmoins une place secondaire. À l'instar de la théorie sur la diversité, l'analyse des discours révèle un rapport paradoxal : les cultures et les langues sont considérées à la fois comme sources de richesse et de problèmes. Comme l'état des lieux et les théories consultées, l'analyse des discours ne nous renseigne ni sur les rôles, ni sur les effets de la diversité dans les processus d'innovation. L'approche d'autres terrains s'impose.

Les entretiens semi-directifs : « faux succès », « Chliifäutigkeit » et « cercle vicieux au sens positif »

Par prudence empirique et adhésion à une philosophie de recherche à la fois pragmatique et interprétative, nous nous intéressons dans notre projet en particulier au point de vue des acteurs sociaux sur le terrain : quels (f-)acteurs d'innovation distinguent-ils? Comment perçoivent et décrivent-ils les diversités caractéristiques de leurs environnements professionnels? De quelle façon interprètent-ils – au sens large de la métaphore dramaturgique goffmanienne – les processus de l'innovation? Considèrent-ils les diversités culturelles et linguistiques comme facteurs?

Ainsi, la prochaine étape que nous avons franchie est la conduite d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 1996) de type semi-directif. 18 personnalités travaillant

dans différentes régions culturelles et linguistiques en Suisse ont été interrogées sur le thème de l'innovation, les facteurs-clés ainsi que les rôles joués par les cultures et les langues dans ce contexte¹². Toutes ces personnes occupent des postes de direction dans des entreprises et des fondations privées, des associations faitières, des institutions de recherche ainsi que des sections spécialisées de l'Administration fédérale. Les entretiens ont été menés en suisse allemand, en allemand ou en français, selon les compétences et les préférences linguistiques des informateurs/informatrices et de l'enquêtrice. Les propos des locuteurs sont reproduits de façon aussi fidèle que possible. Ce sont avant tout les contenus qui intéressent dans ce travail et non les formes. *Nous fournissons une traduction libre des citations des locuteurs non francophones*. Les conventions de transcription des entretiens s'appuient sur la clé de Stalder (2010), mais ont été simplifiées. Les résultats illustrés par la suite proviennent uniquement des trois questions-ci¹³:

- A. Quels sont les facteurs d'une innovation?
- B. Comment vous expliquez-vous le succès de la Suisse en matière d'innovation?
- C. La diversité linguistique et culturelle en Suisse a-t-elle un impact sur sa performance en matière d'innovation?

Tout d'abord, d'après plusieurs informateurs, le succès de la Suisse en matière d'innovation est un « faux succès » :

Moi, je pense que c'est un faux succès. Oui, je pense que la Suisse est en tête des classements d'innovation parce que la mesure de l'innovation se fait par l'input et pas par l'output. Donc on mesure les conditions-cadres, celles qu'on peut mesurer, donc quantifier, la R&D, les brevets. On mesure pas l'input qualitatif qui est la culture qu'on sait pas comment mesurer, on mesure que ce qu'on peut quantifier, donc on mesure des choses qui sont dans l'input. Et puis dans l'output on mesure finalement la force des entreprises (EtL; L française; 12.50).

Alors, il y a une partie du succès qui est institutionnelle, statistique. Si nous attribuons le nombre de brevets au siège d'une entreprise, et en l'occurrence ce siège se trouve à Bâle et s'appelle Roche, Novartis ou Nestlé à Vevey, ou ABB à Baden, et si nous attribuons tous les brevets au siège parce qu'ils sont gérés là-bas, nous avons, comme pays avec beaucoup d'entreprises multinationales, un avantage. Et, souvent, l'invention ne provient pas exclusivement de la Suisse, mais aussi du centre de recherche tel et tel, tel et tel, et tel et tel¹⁴ [traduction libre] (UnT; L allemande; 37 :13).

Puis, à l'instar des propos de Garçon (2015), la bonne performance est expliquée par la mobilité et l'échange international : le pays profite des talents et des entrepreneurs d'origine étrangère.

Il y a aussi beaucoup d'étrangers qui sont chez nous. Ce sont eux qui nous apportent beaucoup d'innovations, ça, on ne doit pas l'oublier. C'était aussi cette ouverture qui nous permet, eh, ... on doit le dire comme ça, comme on a des bonnes écoles, on a aussi un intérêt pour les personnes qui sont très bien formées, qui sont créatives, de venir dans notre pays. Et ça nous a aidés beaucoup dans l'innovation (EcD; L italienne; 30.30).

Un informateur décrit le succès en les termes d'un « cercle vicieux, au sens positif ». La Suisse jouit actuellement d'un climat propice à l'innovation : il y a des innovations, celles-ci entraînent d'autres innovations et ainsi de suite.

C'est un peu comme un cercle vicieux au sens positif. Les innovations entraînent d'autres innovations; où un climat favorable favorise un climat encore plus favorable¹⁵ [traduction libre] (BaZ; L bernoise; 22 :05).

Par rapport à la question de l'impact des diversités sur l'innovation on nous signale que :

La diversité culturelle, mais la diversité linguistique en fait partie hein, fait que ces mélanges de points de vue, peuvent être très enrichissants. Mais c'est pas parce que vous avez, à mon avis, des Suisses alémaniques et des Romands en Suisse que le pays est innovant. [...] Mais, cette diversité culturelle force, force des échanges. [...] C'est dans le dynamisme de la diversité linguistique qu'il y a une richesse. [...] Donc c'est un atout, voilà (EtL; L française; 14.30).

L'expression « *Chliifäutigkeit* » – il s'agit d'un néologisme en bernois (créé par notre informateur) qui est difficile à traduire, mais qui signifie à peu près « petites diversités multiples » – résume la nature de cette richesse : « Ce sont peut-être nos petites diversités multiples et notre esprit cantonal – dont on se moque volontiers – qui expliquent notre bonne position »¹⁶ [traduction libre] (AIL; L bernoise; 14 :20).

Les informateurs avancent que la diversité culturelle et linguistique caractéristique de la Suisse facilite l'internationalisation et l'intégration de personnes étrangères. Néanmoins, elle risque d'engendrer des problèmes de communication à l'intérieur du pays et des groupes. Au vu de ce paradoxe (cf. définition théorique du concept de diversité), les informateurs peinent à s'expliquer et à préciser le lien entre diversité et innovation :

Vous demandez si la diversité linguistique et culturelle a une influence? Je ne sais pas [...]. Mais il se peut que, lorsque nous nous ouvrons à d'autres cultures ou lorsque nous parlons plusieurs langues, nous développons une plus grande ouverture; oui, il en est peut-être ainsi. Mais c'est bien trop simpliste ce que je dis-là¹⁷ [traduction libre] (UnE; L allemande; 7 :32).

L'analyse des entretiens semi-directifs nous conduit aux constats suivants : nos informateurs associent, eux aussi, les cultures et les langues aux facteurs de l'innovation. Elles sont classées parmi les « *soft factors* ». La connexion entre les diversités et les performances en matière d'innovation en Suisse par contre est un sujet de doutes. En un mot, les informateurs mettent soit un point d'interrogation à ce sujet, soit un « *jein* » (un oui et non).

Ni la pratique ni la théorie ont su nous éclairer jusque-ici sur les rôles et effets des diversités culturelles et linguistiques dans les processus de l'innovation. Nous observons néanmoins que les entretiens avec les acteurs sur les différents terrains remettent au centre de l'attention et des débats le (f-)acteur humain et les enjeux interactionnels et managériaux qui lui sont liés.

La méthode nous a permis d'accéder au point de vue de ces acteurs, d'entendre leurs façons de dire et de faire, de mieux comprendre leurs visions des choses. La force de l'entretien compréhensif réside dans le fait qu'il opère au mode rapproché, contrairement à la technique économétrique, qui fonctionne, elle, au mode éloigné. Par ces entretiens nous avons pu mettre des mots sur des facteurs de l'innovation qui ne figurent pas dans les statistiques nationales et internationales.

Toutefois, les résultats issus des entretiens restent des représentations. *In fine*, elles ne nous renseignent pas sur les processus au quotidien, ni sur les dynamiques de co-construction culturelles et linguistiques liées à ces processus, ni sur les modes de gestion nécessaires dans la pratique.

Focus Group : Bucarest – Delphes et retour...

Nous partageons le point de vue de Saurel (colloque du RIFReQ, 2015) : « il est important d'avoir un regard décalé sur la société qui nous entoure ». C'est pourquoi nous nous sommes rendue sur une seconde scène afin de prendre de la distance et mieux voir ce qui se passe en termes de diversité et d'innovation en Suisse. Ainsi, sur la base des connaissances acquises jusque-là, nous avons procédé à des expériences dans le cadre d'un séminaire MBA à Bucarest. L'objectif était non seulement de nous distancer, mais aussi de chercher à connaître d'autres points de vue sur notre sujet. C'est en passant par les deux méthodes consensuelles de développement de projets, la technique de Delphes (ou Delphi)¹⁸ suivie de celle appelée Galerie¹⁹, que nous avons cherché à affiner notre approche qualitative.

25 étudiants en cours d'emploi (de « *middle* » et « *upper* » management) ont participé à ce séminaire en mai 2015. Dans un premier temps nous avons présenté le projet de recherche. Puis, nous avons demandé aux participants de formuler chacun individuellement trois questions de recherche qui seraient, de leur point de vue de (futur) manager international, importantes à étudier dans une perspective d'élaboration de résultats concrets et transférables dans leur pratique professionnelle. Ces questions ont été mises en commun. Ensuite, en équipes de cinq personnes, les participants ont été invités à sélectionner les sept questions les plus pertinentes qu'ils poseraient dans le cadre d'un entretien de groupe ou « *Focus Group* », à les noter sur une feuille A3 et à les exposer au plénum. Les sept questions finalement retenues étaient les suivantes :

1. Qu'est-ce une innovation?
2. Comment une innovation influence-t-elle les performances des personnes?
3. Pourrions-nous vivre sans innovation?
4. Pourquoi le travail en équipe est-il important pour innover?
5. Quels sont les obstacles dans un processus d'innovation?
6. Quels sont les avantages et les désavantages du travail en contexte multiculturel et multilingue?
7. Quels sont les facteurs qui stimulent la communication interculturelle?²⁰
[traduction libre]

Ensuite, l'entretien de groupe a été conduit, filmé, transcrit *in extenso* et analysé dans une perspective comparative avec les résultats obtenus jusque-là.

Cette initiative d'hybridation supplémentaire a ouvert notre perspective et mis en évidence des parallèles intéressants avec les résultats des étapes précédentes, ceci tout en enrichissant nos réflexions méthodologiques. Par exemple, si, en Suisse, dans le cadre d'un des entretiens semi-directifs, un des informateurs a associé le processus de l'innovation à un « cercle vicieux au sens positif », en Roumanie, les participants au *Focus Group* ont parlé, eux, d'« *innovation disease* » au sens d'« innovation [en]generates more innovation » (corpus Stalder, *Focus Group* Bucarest 1, 2015). Comme dans les entretiens en Suisse, dans l'entretien de groupe en Roumanie l'accent est mis, entre autres : sur le facteur humain dans les processus d'innovation, le travail en groupe ainsi que la nécessité d'une ouverture d'esprit. Voici la séquence interactionnelle qui nous sert d'illustration des constats que nous venons de faire et de ceux qui suivront (les conventions de transcription sont basées sur celles de Stalder (2010), mais ont été simplifiées) :

1. M : Humm. D'accord. Euh, quels sont les obstacles dans le processus
2. d'innovation selon vous? Quels défis ou obstacles freinent
3. l'innovation?

4. A : Peut-être le côté financier, parfois?
5. M : D'accord, c'est l'aspect technique. Cherchons-en
6. d'autres ((hésite))
7. C : L'attitude d'autres personnes.
8. M : Humm.
9. B : Stéréotypes.
- 10.((silence))
- 11.B : Si l'on n'est pas ouvert.
- 12.C : ((en même temps que B)) Les affaires courantes.
- 13.M : ((vers C)) Pardon?
- 14.C : Les affaires courantes.
- 15.M : Ah.
- 16.C : Des obligations. Tu te concentres plus sur ça. Tu n'a pas le
- 17.temps de chercher de nouvelles idées.
- 18.M : Humm, c'est-à-dire les contraintes du lieu de travail; y a-t-il
- 19.d'autres facteurs?
- 20.Oui, le management par exemple.²¹ [traduction libre]

Du point de vue méthodologique, cet avancement sur la scène secondaire a contribué, d'une part, à la clarification et la consolidation des observations faites au cours des différentes étapes parcourues en Suisse : l'explication du lien entre l'innovation et les diversités culturelles et linguistiques semble bel et bien passer par l'aspect du « management » de celles-ci (ligne 20). D'autre part, la formulation de la question cinq (voir *supra*) proposée par les étudiants est particulièrement instructive. Car les réponses données ensuite dans le cadre de l'entretien de groupe ont démontré la pertinence de cette formulation; le travail de réflexion sur les barrières à l'innovation était fort productif (lignes 4-20) : ce qui peut freiner l'innovation d'après les participants au *Focus Group*, ce sont les attitudes des personnes les unes envers les autres, les stéréotypes, le manque d'ouverture d'esprit envers ce qui est différent, le mode de management des équipes au travail.

En bref, la prise de distance a non seulement aiguisé notre regard, mais aussi indiqué des pistes thématiques et méthodologiques à explorer.

Synthèse de l'hybridation

L'analyse critique des discours et des entretiens compréhensifs ainsi que la procédure de (r)affinement à l'appui des techniques de Delphes et de Galerie aboutissant au *Focus Group* exploratoire nous ont fourni les premiers « images » et « mots » du puzzle en composition. Grâce à l'hybridation des méthodes qualitatives le projet prend

forme. Cette hybridation nous a non seulement confrontée à la nécessité de la restriction et de la reformulation des questions de départ, mais elle nous a également mise devant le fait que notre attention doit porter moins sur les diversités ou différences que sur les individus, leurs appartenances, leurs représentations des mondes qu'ils fréquentent et de leurs modes de façonnement de ces mêmes mondes.

Conclusions

Nous avons présenté ici les étapes que nous avons parcourues pour appréhender le lien entre la diversité et l'innovation en contexte économique en Suisse. Le chemin nous a conduit de Berne à Bucarest, via Delphes.

D'un côté, l'hybridation des démarches et des méthodes qualitatives illustrées dans cet article a permis de mettre des images et des mots sur des (f-)acteurs d'innovation qui ne figurent pas dans les statistiques, d'entrapercevoir des pistes à explorer et de formuler une hypothèse qui guidera nos prochains pas : le lien entre l'innovation et la diversité, c'est le (f-)acteur humain.

De l'autre côté, cette hybridation nous a aussi clairement indiqué les limites de notre approche. Pour progresser dans ce projet, il est non seulement nécessaire de restreindre et de redéfinir nos questions de départ, mais aussi d'utiliser d'autres techniques : il s'avère indispensable d'aller au-delà des entretiens semi-directifs et de groupe. Ceux-ci ne nous permettent pas de quitter la perspective macrologique sur notre sujet. D'autres outils sont nécessaires pour étudier les modes et modalités de gestion interindividuelle des diversités dans le contexte de l'innovation.

En conclusion, les prochaines étapes doivent nous conduire à une perspective plus micrologique. La *Thick Description* (Geertz, 2000) doublée de l'analyse filmique des interactions dans les entreprises (Stalder, 2010) s'imposent. La recherche est un long voyage...

Notes

¹ Cf. p. ex. Préambule; Art. 2 al. 2 « Elle favorise la prospérité commune, le développement durable, la cohésion interne et la diversité culturelle du pays. » et Art. 4, 8, 18, 69, 70 sous <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19995395/index.html>

² I.e. la *Loi fédérale du 5 octobre 2007 sur les langues nationales et la compréhension entre les communautés linguistiques* (Loi sur les langues, LLC) et la *Loi fédérale du 11 décembre 2009 sur l'encouragement de la culture* (Loi sur l'encouragement de la culture, LEC). LLC : <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20062545/index.html>; LEC : <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20070244/index.html>

³ Notamment les sources suivantes ont été prises en compte : trois programmes nationaux de recherche financés par le Fonds National Suisse entre 1985-2010, le projet européen

Dynamique des langues et gestion de la diversité (DYLAN, 2006-2011) ainsi que d'autres travaux scientifiques en lien avec notre sujet.

⁴ « *Because man-made objects have an extramental existence, it is deceptively easy to formulate a theory of innovation that will purport to describe their conception. It is much easier to explain them as things than as ideas* » (Barnett, 1953, p. 3).

⁵ Le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) dans le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) est le centre de compétences de la Confédération pour les questions de portée nationale ou internationale relevant de la politique de formation, de recherche et d'innovation. <http://www.sbfi.admin.ch/org/index.html?lang=fr>

⁶ Notre approche est énième : c'est du terrain que nous attendons les réponses à nos questions et de la guidance vers des conceptions théoriques (plus) opérationnelles.

⁷ Voir Polt (2014) pour un aperçu historique de la notion d'innovation.

⁸ Voir p.ex. Hotz-Hart & Rohner (2014) : « Par innovation nous entendons ici l'implémentation d'une nouvelle idée à partir de son invention jusqu'à son application sur le marché » [traduction libre] « *Unter 'Innovation' soll hier die Umsetzung einer neuen, nützlichen Idee von ihrer Entstehung ('invention') bis zur erfolgreichen Anwendung am Markt ('Kundennutzen', 'exploitation') verstanden werden* » (p. 26). La définition restreinte de l'innovation remonte généralement aux travaux de Schumpeter (p.ex. 1911 ou 1961).

⁹ La définition que Barnett propose de l'innovation – et que nous retenons à ce stade de notre projet – est la suivante : « *An innovation is here defined as any thought, behaviour, or thing that is new because it is qualitatively different from existing forms. Strictly speaking, every innovation is an idea, or a constellation of ideas; but some innovations by their nature must remain mental organizations only, whereas others may be given overt and tangible expression. 'Innovation' is therefore a comprehensive term covering all kinds of mental constructs, whether they can be given sensible representation or not* » (1953, pp. 7-8).

¹⁰ La forme masculine comprend également la féminine.

¹¹ Promotions et image qui contrastent avec l'acceptation – par une courte majorité du peuple – de l'initiative de l'UDC « Contre l'immigration de masse » (2014).

¹² Onze hommes et sept femmes (dont cinq de nationalité étrangère) ont été interrogés : Suisse alémanique : 11 (dont une personne originaire des Grisons); Suisse romande : 5; Tessin : 2. La sélection de ces personnes s'est faite selon les critères suivants : appartenance régionale, culturelle et linguistique – i.e. Suisse alémanique, Suisse romande, Tessin, Grisons –; lieu principal de travail; institution et domaine d'activité; fonctions professionnelles. Du point de vue région, lieu de travail et langue principale, notre échantillon correspond à peu près au pourcentage représentatif du paysage culturel et linguistique en Suisse (cf. Lüdi & Werlen, 2005 : allemand 64%, français 20%, italien 6.5%, romanche 0.5% et langues non nationales 9%).

¹³ En tout, 11 questions ont été posées (cf. Stalder, 2015b).

¹⁴ « *Also, es gibt einen Teil des Erfolgs, der ist institutionell, statistisch. Also, wenn, wir rechnen die Zahl der Patente dem Headquarter zu, und das Headquarter sitzt nun mal in Basel, und heisst Roche, Novartis oder Nestlé in Vevey, oder ABB in Baden, und rechnen wir alle Patente dem Headquarter zu, weil die da verwaltet werden, dann haben wir als Land, das*

überproportional viele multinationale Unternehmen hat, schon mal einen Vorteil. Und das ist oft gar nicht nur in der Schweiz erfunden, sondern auch im Research Center so und so, so und so, so und so » (UnT; L allemande; 37.13).

¹⁵ *« Es isch eso wie e chlei ne Vicious Circle im positive Sinn, oder. Innovatione zieh Innovatione noche, oder es günschtigs Klima bevorzugt oder begünstigt es no es günschtigers Klima » (BaZ; L bernoise; 22.05).*

¹⁶ *« Villich isch es üsi Chliifütigkeit, und dr Kantönligeischt und au das, wo mängisch chli belächlet wird, grad mit e usschlaggäbende Punkt, dass mir hüt do si, wo mer si » (ALL; L bernoise; 14:20).*

¹⁷ *« Ob sprachliche und kulturelle Diversität einen Einfluss hat? Weiss ich nicht [...]. Aber wahrscheinlich ist es so, dass, wenn jemand sich anderen Kulturen öffnet oder mehrere Sprachen spricht, mal auch zunächst eine grössere Offenheit entwickelt, wahrscheinlich ist das so. Aber das ist völlig laienpsychologisch » (UnE; L allemande; 7 :32).*

¹⁸ La technique de *Delphes* (ou *Delphi*) est, comme le *Focus Group*, un outil de recherche. Elle vise à obtenir un avis aussi consensuel que possible sur des objectifs de travail, de recherche ou, plus généralement parlant, d'étapes de travail grâce à un processus structuré de communication organisant la production des opinions d'un groupe d'experts. Voir p.ex. Saunders & al. (2012) pour plus de renseignement et conseils d'application ou le Centre de recherche multidisciplinaire *Spiral*, Département de Science Politique, Université de Liège : <http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/methode-delphi/>

¹⁹ Technique qui consiste en une formation de plusieurs groupes d'experts qui élaborent une solution à un problème qui leur est posé, puis l'exposent au plénum sous forme de posters. Ceux-ci sont affichés au mur – comme les peintures dans une galerie d'art. Puis, les posters sont présentés aux autres groupes et discutés de façon critique en impliquant tous les participants. Par la suite, les posters sont soit retravaillés, soit il y en a un qui, d'un commun accord, est retenu pour l'implémentation de la solution élaborée.

²⁰ *« 1) What is innovation? 2) How does innovation influence people's performance? 3) Could we live without innovation? 4) Why is teamwork important for innovation? 5) Which are the barriers in the process of innovation? 6) Which are the advantages and disadvantages for working in a multicultural or multilingual environment? 7) Which are the key drivers stimulating intercultural communication? »*

²¹ *« 1) M : Mhm. Okay. Euhm, which are the barriers in the process of; 2) innovation in your opinion? What challenges, obstacles keep us; 3) from being innovative? 4) A : May be the financial part, sometimes? 5) M : Okay, this is the technical one; 6) ((laughing)). Let's find some; 7) other ((hesitating)); 8) C : Other people's attitudes. 9) M : Mhm. 10) B : Stereotypes. 11) ((Silence)); 12) B : If you're not open minded. 13) C : ((at the same time as B)) Current job. 14) M : ((to C)) Excuse me? 15) C : Current job. 16) M : Aha. 17) C : Duties. You focus more on these processes. You don't have time; 18) to find new ideas and find (them). 19) M : Mhm, so, mhm the conditions you have at your workplace, and; 20) any other factors? 21) C : Yes, management for example.»*

Références

- Agar, M. (1994). *Language shock. Understanding the culture of conversation*. New York, NY : William Morrow.
- Banon, P. (2013). Postface. Diversité culturelle et religieuse : la génération de la globalisation face au principe de responsabilité. Dans Th.- M. Courau (Éd.), *Entreprise et diversité religieuse, un management par le dialogue* (pp. 128-134). Paris : AfmD.
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation. The basis of cultural change*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Bauer, P. C. (2013). *Seven principles of success : the story behind Swiss innovation*. Zürich : economiesuisse.
- Berthoud, A.- C., Grin, F., & Lüdi, G. (2013). *Exploring the dynamics of multilingualism. Multilingualism and diversity management*. Amsterdam : John Benjamins.
- Dick, P. (2004). Discourse analysis. Dans C. Cassell, & G. Symon (Éds), *Essential guide to qualitative methods and analysis in organizational research* (pp. 203-213). London : Sage.
- Garçon, F. (2015). *La Suisse, pays le plus heureux du monde*. Paris : Tallandier.
- Geertz, C. (2000). *The interpretation of cultures*. New York, NY : Basic Books. (Ouvrage original publié en 1973).
- Gohard-Radenkovic, A., & Stalder, P. (2013). Pour en finir avec la conception ordinaire de la notion de culture... *Universitas, 1*, 53-54.
- Grin, F., & Gazzola, M. (2013). Assessing efficiency and fairness in multilingual communication. Theory and application through indicators. Dans A.- C. Berthoud, F. Grin, & G. Lüdi (Éds), *Exploring the dynamics of multilingualism. Multilingualism and diversity management* (pp. 365-385). Amsterdam : John Benjamins.
- Hotz-Hart, B., & Rohner, A. (2014). *Nationen im Innovationswettbewerb [Nations dans la course aux innovations]*. Wiesbaden : Springer.
- Kaufmann, J.- C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- Lévi-Strauss, C. (1974). *Anthropologie structurale*. Paris : Plon. (Ouvrage original publié en 1958).
- Lüdi, G., & Werlen, I. (2005). *Recensement fédéral de la population 2000. Le paysage linguistique en Suisse*. Neuchâtel : OFS.

- Masclet, O. (2012). *Sociologie de la diversité et des discriminations*. Paris : Armand Colin.
- Menuisier, A. (2015, 17 Septembre). Interview avec F. Garçon. À ma connaissance, il n'y a pas de pneus qui brûlent en Suisse. *L'Hebdo*, pp. 8-15.
- Office fédéral de la statistique (OFS). (2016). *La population de la Suisse 2015*. Neuchâtel : Office fédéral de la statistique.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (1997). *Oslo manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data* (2^e éd.). Paris : OECD Publishing.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2005). *Oslo manual. The measurement of scientific and technological activities. Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3^e éd.). Paris : OECD Publishing.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2002). *Frascati manual. Proposed standard practice for surveys on research and experimental development*. Paris : OECD Publishing.
- Polt, W. (Éd.). (2014). *Breites Innovationsverständnis und seine Bedeutung für die Innovationspolitik. Begründung, Messung, Umsetzung [Impact de la définition large du concept de l'innovation sur la politique de l'innovation. Raisons, mesures, implémentations]*. Arbeitsdokument Geschäftsstelle SWIR, 1. Repéré à http://swir.ch/images/stories/pdf/de/1-2014_AD_Innovationsverstaendnis_140811.pdf
- Rivera, A. (2000). Culture. Dans R. Gallissot, M. Kilani, & A. Rivera, *L'imbroglia ethnique* (pp. 63-82). Lausanne : Payot. (Ouvrage original publié en 1997).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Essex : Pearson.
- Saurel, P. (2015). Discours d'ouverture dans le cadre du 5^{ème} colloque du RIFReQ, *Prudence empirique et risque interprétatif*. Montpellier : Université Paul Valéry.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung [Théorie de l'évolution économique]*. München/Leipzig : Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Konjunkturzyklen : eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses [Cycles économiques: une analyse théorique, historique et statistique du processus capitaliste]*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht.

- Stalder, P. (2010). *Pratiques imaginées et images des pratiques plurilingues. Stratégies de communication dans les réunions en milieu professionnel international*. Berne : Peter Lang.
- Stalder, P. (2014a). *Le multiculturalisme et le multilinguisme en Suisse : quel impact sur la performance en matière d'innovation?* [Rapport 1 dans le cadre de l'étude préliminaire soutenue par le Secrétariat d'État à l'éducation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)].
- Stalder, P. (2014b). *Strike season? Gestion des diversités linguistiques et culturelles dans les réunions en milieu professionnel international. Recherches en didactique des langues et des cultures : les cahiers de l'Acedle, 11(2)*. <https://acedle.org/old/spip.php?article4326>
- Stalder, P. (2015a). *Analyse des discours scientifiques et politiques sur l'innovation et ses facteurs sous l'angle des dimensions culturelles et linguistiques en Suisse*. [Rapport 2 dans le cadre de l'étude préliminaire soutenue par le Secrétariat d'État à l'éducation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)].
- Stalder, P. (2015b). *Analyse des discours sur les facteurs de l'innovation en Suisse : de la « Chliifäutigkeit » et des « faux succès »*. [Rapport 3 dans le cadre de l'étude préliminaire soutenue par le Secrétariat d'État à l'éducation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)].

Pia Stalder est titulaire d'un doctorat de l'Université de Berne (Institut de français). Ses travaux de recherche portent sur les compétences de communication et la gestion des diversités en milieu professionnel international. Elle est actuellement chargée de cours associée à l'Université de Fribourg.