

DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU MANAGEMENT INTERCULTUREL
CINQ ÉTAPES POSSIBLES D'UN PROCESSUS DE FORMATION À « L'INTELLIGENCE DE
L'AUTRE » (M. SAUQUET, 2007)

« Il faut voyager pour frotter et limer sa cervelle contre celle d'autrui » (Montaigne, Les Essais).

Philippe PIERRE¹

¹ : Sociologue, consultant, ancien DRH et co-directeur du Master de Management Interculturel de Paris Dauphine, www.philippepierre.com.

Résumé de l'intervention :

Mon intervention vise à réfléchir à une démarche de formation de salariés relevant de la lutte contre les discriminations et se nourrissant des apports des recherches dites interculturelles.

Il s'agit, plus précisément, de réfléchir à une démarche de formation de salariés relevant à la fois de la lutte contre les discriminations, de la gestion de la diversité et du management interculturel. Nous décrivons cinq étapes clés d'un processus idéal typique qui articule nécessairement ces trois domaines d'action différents, parfois complémentaires, trop rarement articulés ensemble, en entreprise.

La discipline du management interculturel a beaucoup à apporter aux avocats et aux juristes.

Le management interculturel explore en quoi les mécanismes d'exclusion plongent leurs racines dans les profondeurs des consciences, dans l'histoire des peuples, des institutions et des entreprises. Ce domaine de recherche et d'action a la volonté de clarifier et faire clarifier les principes d'action, de justice - pourrait-on dire - sur lesquels s'appuient les personnes lorsqu'elles font des justifications et prennent des décisions.

Quand on évoque ces sujets, on a l'habitude distinguer en entreprise, trois domaines différents :

- Les métiers du champ de l'interculturel (propres plutôt à la gestion des expatriés, à la négociation commerciale, aux équipes-projets en plusieurs pays, aux phénomènes de rapprochement entre entreprises... mais aussi, plus récemment de la communication à distance dans des équipes déspatialisées ou le mouvement des universités d'entreprises présentes en différents endroits du globe).
- Les métiers du domaine de la lutte contre les discriminations (propres au droit du travail ou au droit des sociétés).

- Les métiers liés au champ de la gestion de la diversité (propres davantage au management des équipes et au déploiement d'un certain nombre d'outils de mesure et de pilotage supposés utiles et fréquemment portés par des « responsables diversité »). En France, on peut situer, au début des années 2000, l'émergence de la catégorie managériale de la diversité dans le monde des entreprises (Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE, 2004).

Notre démarche prône le nécessaire développement de formations où la logique de la justice par le droit (lutte contre les discriminations) ne tende pas à s'effacer au profit d'une rhétorique de l'intérêt économique (gestion de la diversité) qui s'arrange pour gommer les rapports de pouvoir en entreprise entre groupes majoritaires et minoritaires et considère comme systématiquement plus performant le fonctionnement d'équipes diversifiées (plutôt « qu'homogènes ») sans prendre en compte la variable du temps nécessaire pour établir la confiance entre ses membres.

L'expérience interculturelle consiste à tenter de penser sa culture à partir de la culture d'une ou d'un autre. Nous distinguons habituellement une approche « monoculturelle » qui recherche l'égalité de traitement, une approche « multiculturelle » la valorisation, côte à côte, des variétés de compétences sans favoriser la coopération et une approche « interculturelle » la création d'apprentissages réciproques à partir de différences révélées et acceptées. C'est d'abord une expérience de dévoilement et d'arrachement à soi-même par le détour de l'autre.

Intervention :

En entreprise, tout semble concourir à aiguïser la question des différences culturelles et plus que jamais l'entreprise est une « affaire de société », comme aimait à le dire le sociologue Renaud Sainsaulieu. Plus que jamais, les entreprises ont partie liée avec une société dans laquelle l'enjeu est celui d'une lutte sur les deux terrains du social (contre la relégation) et du culturel (contre l'invisibilité sociale) de tous ceux qui ne sont pas « comme nous », qui ne pourront pas « réussir » avec nous, des associations de malades et de handicapés, des sans-papiers, des gens du voyage, des minorités dites visibles qui n'expriment pas toujours seulement des revendications monétaires et concrètes (B. EME, 2006, p. 41-43).

Nous venons de souligner avec Jean-François Chanlat que la différence culturelle renvoyait à deux problèmes fondamentaux autour d'authentiques demandes de reconnaissance : la question du rapport à l'autre (l'altérité comme principe d'interaction entre les individus) et la question du vivre ensemble (la socialité entre des individus qui expriment de constantes demandes de reconnaissance) (J. F. Chanlat et S. Dameron, 2009).

J'ai intitulé ma communication « De la lutte contre les discriminations au management interculturel » pour éclairer les apports que représente la recherche interculturelle à la compréhension du monde du travail et des entreprises.

On sait que trois critères fondent généralement le principe d'une discrimination : l'existence d'un groupe ou d'une personne en situation défavorable, une différence de traitement en situation comparable et l'absence de justification de cette différence. C'est sur le sens même de la justification des acteurs et du sentiment d'injustice vécu que le management interculturel peut apporter des clés utiles à l'action.

Ce que souligne d'abord l'approche interculturelle est qu'à la racine des politiques de lutte contre les discriminations, il y a bien le constat de la persistance d'une discrimination structurelle, enracinée dans les mœurs et dans l'histoire des peuples, longtemps après son inscription dans les textes de loi (E. Deschavanne, 2005).

Mais quelle est la visée exacte du management interculturel ?

Celle d'une possible science des effets de contextes qui se diversifient (migrations, extension des technologies, internationalisation des équipes et des implantations en différentes régions, en différents pays...). Un ensemble de connaissances validées par des méthodes scientifiques qui rappelle que « la différence provient plus souvent du regard du normal », de ses stéréotypes, de son ignorance et de ses craintes « que du comportement du différent »² ainsi que l'écrit Norbert ALTER.

Au travers de quatre niveaux d'arguments, le grand psychologue C. CAMILLERI (1993, p. 43-50) a su souligner pourquoi « l'interculturel » - comme domaine d'étude des obstacles à la communication entre porteurs de cultures différentes - apparaissait comme un enjeu croissant de nos sociétés de « modernité tardive » :

- « Arguments réalistes » : l'éducation au « pluriel » participe d'une société-monde en construction qui favorise un brassage ethno-culturel dans nos sociétés. Les situations de migrations, les nouvelles réalités diasporiques, les communautés virtualisées sur le net, les équipes déspatialisées de travail renouvellent les catégories traditionnelles de l'analyse.

- « Arguments scientifiques » : la culture est élément clé d'intégration. L'enfant, l'individu en général obtiennent de plus grandes chances d'intégration en terre étrangère si on « ménage la continuité avec le passé : c'est à dire, entre autres choses, avec la culture du milieu familial, spécialement, celle vécue dans la relation à la mère ».

- « Arguments éthiques » : chacun a droit au maintien de sa culture en accord avec les exigences d'un contrat social favorisant la liberté, l'égalité et la fraternité. L'interculturel « bien conduit » amène les individus à réfléchir sur leurs cultures et les conditions d'une préservation qui soit ouverture à « l'intelligence de l'autre » (M. SAUQUET, 2007).

- « Arguments philosophiques » : « beaucoup pensent enfin que la diversité culturelle est l'expression de la richesse de l'humain se dévoilant à travers le temps, et qu'il est donc avantageux d'en faire profiter tout le monde en ménageant l'accès de tous à cette diversité » (C. CAMILLERI, 1993, p. 44).

² : N. ALTER, La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques, PUF, 2012, p. 23.

Avec E. MUTABAZI (2008, 2010), nous avons pu rappeler en différents livres que l'axiomatique générale du management interculturel conduisait à se demander comment utiliser des désaccords entre des intuitions différentes de ce que sont le changement, le temps, l'autorité légitime, tout simplement une identité professionnelle ou une apparence physique... La recherche interculturelle s'apparente à une « clairière dans une forêt de perplexités » pour reprendre la belle formule de Paul RICOEUR (2004) quand de plus en plus de personnes travaillent, en effet, dans une langue, vivent en famille dans une autre et cultivent des amitiés dans une troisième...

L'interculturel est aussi suspension de la dispute par la présence d'un tiers ou d'un médiateur.

Disons le tout net. L'enjeu interculturel du management n'est pas de céder à une rhétorique consensuelle visant à mieux dénier les rapports de domination, à faire passer les axiomes du capitalisme néo-libéral (la recherche du profit maximum, les bienfaits de la concurrence libre et non faussée), l'incapacité économique de l'État... pour un horizon « rationnel » indépassable.

Parce qu'il n'y a de science que de ce qui est caché, un des enjeux trop souvent oubliés du management interculturel est de dévoiler des rapports cachés, déniés ou refoulés à propos de l'ordre social. Le sociologue et le psychologue s'associent à l'avocat et au juriste et l'enjeu est de rendre explicite et visible les constructions sociales et comment se légitiment les hiérarchies qui fondent les discriminations à l'œuvre :

- Pourquoi des années plus tard après un rapprochement entre deux entreprises, on continue de s'appeler mutuellement les « ex » de... ? Et que dans les couloirs, en formation... on continue de se nommer par exemple les « bleus » et les « rouges », en référence aux logos et aux histoires des entreprises.

- Pourquoi certaines personnes passées 45 ans – et que l'on appelle nous dit-on des « seniors » - vivent ce qu'un de nos collègues universitaires appelle un sentiment précoce de fin de vie professionnelle et font donc à tort un lien causal entre âge et incompetence, retrait volontaire des sphères de promotion ou même de formation ?

A quels terrains s'intéresse la discipline du management interculturel ?

Aux mobilités professionnelles, aux mobilités géographiques, aux situations de rapprochements d'entreprises par acquisitions, fusions ou alliances, aux créations et développements de filiales à l'étranger, et aussi à la coopération exigeante dans des équipes de travail diversifiées du point de vue des âges, des genres, des trajectoires et accidents de la vie, des métiers de base...

De plus en plus de demandes d'interventions se portent sur les aspects intergénérationnels et la question de la transmission d'expérience entre jeunes et moins jeunes ainsi que sur les pratiques culturelles et le rapport aux croyances religieuses dans l'espace même du travail et des entreprises.

Le management interculturel confirme l'hypothèse que l'entreprise est un « creuset » d'affirmation identitaire pour des individus qui ont tendance à s'opposer à la privatisation de leurs appartenances, de leurs croyances et donc de ce qu'ils considèrent comme une négation d'une dimension de leur existence. Il conduit à se demander comment, dès lors, prendre en compte les individus ou groupes dits « minoritaires » de manière plus équitable, quitter un modèle assimilationniste perçu comme étouffant pour entrer dans une dynamique de reconnaissance du pluralisme ?

Nous distinguons souvent, dans le traitement des discriminations, une approche « monoculturelle » qui assimile (« je te transforme en chose et la chose c'est moi. C'est pour ton bien »), « multiculturelle » qui insère et fait coexister (« je ne veux pas te connaître en tes différences et apports pourvu que l'on obtienne le résultat prévu. Organise toi comme tu veux ») et une approche « interculturelle » qui intègre c'est à dire qui n'élude pas les effets de fascination et de résistance à toute présence d'un autre en face de nous³.

³ : Pour F. VARELA (1988), ce n'est pas son habileté à résoudre des problèmes qui rend une organisation intelligente, c'est l'habileté de ses membres à créer un « univers de significations partagées », un « acte cognitif qui implique d'écouter ses collègues et d'accueillir l'unique perspective de chacun ». Pour que cet univers soit fertilisé, il faut que les employés aient envie de scruter constamment le monde pour découvrir l'expertise technique dans laquelle d'autres ont déjà investie, intégrer ainsi un savoir externe, créer une organisation « virtuelle de recherche » par des réseaux et des alliances. Cette façon de faire combine apprentissages et économies. Les ressources sont fournies aux employés pour créer des alliances et des réseaux.

La discipline du management interculturel est à la fois un corps de doctrine visant une explication du monde du travail, une discipline universitaire et aussi une pratique pour l'action de cabinets conseil, de sociologues intervenants ou d'équipes de gestion des ressources humaines. Que penser de cette alliance étrange entre management et culture, domaine de la gestion et de l'anthropologie, laquelle n'est pas nouvelle en sciences des organisations (J. F. CHANLAT, 2015) ?

Le management interculturel part traditionnellement d'un quadruple postulat :

- Point 1, Il n'y a pas de modèle universel de gestion partout adaptable. Penser le contraire et « passer en force » crée de la résistance culturelle.
- Point 2, Les inégalités de notre société sont relatives largement à l'incapacité pour chacun de définir un sens à son expérience. La recherche interculturelle amène donc à lire les inégalités comme ce qui fait blocage, chez une personne, à une acquisition de compétences.
- Point 3, Ce sens et ces blocages interrogent les mécanismes de censure du système et d'autocensure de la personne qui dépendent des contextes culturels. Il n'est donc pas de réflexion pour le juriste sur les discriminations, le traitement équitable des individus et la subjectivité d'un sentiment d'injustice sans examen utile de ces contextes culturels et ajoutons-nous identitaires.
- Point 4, Nos institutions et entreprises accueillent et font travailler de plus en plus de personnes entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes de rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs, entre deux langues... Ainsi, au temps de l'appartenance unique succéderait une posture distanciée et une culture de la distance à ses propres référentiels de sens. Nous ne développerons que peu cette dimension avec vous ce matin⁴.

⁴ : La recherche en management interculturel, jusqu'à présent, a fait assez peu de place à l'individu, au caractère pluriel de ses appartenances, aux dissonances et aux tiraillements identitaires, préférant se focaliser sur l'étude de différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation liés aux Etats-nations. Une bonne part de notre travail universitaire,

Autour de quelques interrogations issues du terrain et de nos pratiques, je veux souligner combien la discipline du management interculturel m'apparaît de profonde actualité :

- Comment favoriser, par la formation notamment, l'auto-déclaration des travailleurs ayant un handicap non visible (cécité, surdité, handicap moteur ; mais aussi trouble mnésique, fatigabilité, défaillance de l'écriture, problèmes temporaires d'élocution...) ?
- Comment faire face aux limites d'un discours de la performance refusant de garder dans son effectif une personne en situation de handicap qui ne « performe » pas ou pas tout de suite ou pas de la même manière que les autres ?
- Et comment faire si l'appréhension d'une personne handicapée n'est pas chose identique pour un Anglais, un Espagnol, un Brésilien, un Chinois et construire une politique commune en différents pays...
- Comment aider des équipes à recrutement à défendre des candidatures qu'elles jugent « atypiques », c'est à dire « transgressives », et cesser de proposer des candidats toujours susceptibles de plaire au client ou au supérieur hiérarchique, excluant de fait des candidats en fonction de préjugés tenaces ?

depuis vingt ans, consiste à rappeler que l'affirmation identitaire de quelqu'un en entreprise ne révèle pas a priori toujours une appartenance (stato-nationale) mais une intention de communication, un vouloir dire qu'il convient de décrypter, de co-construire (liant souvent niveaux locaux, régionaux, nationaux, internationaux... d'appartenance culturelle). Pensons par exemple, aux ancrages régionaux en Corse, Catalogne ou en Ecosse en Europe, du Québec en Amérique du Nord, aux pratiques religieuses de communautés de croyants présentes en plusieurs pays, aux préférences linguistiques en Flandre ou aux formes d'ethno-tribalisme en Afrique ou en Asie...

Pour mesurer la distance de deux cultures, conviendrait-il de disposer d'une définition positive de chacune et d'un système de mesure des distances pertinent dans l'une et l'autre ? Chaque manifestation identitaire, sans recouper nécessairement l'espace de la culture, est bien au confluent de plusieurs interprétations possibles. Entre codes d'appartenance culturels hérités et codes de référence culturelle choisis, c'est bien au moins à trois ou quatre niveaux d'observation que devrait s'entendre l'analyse des faits et relations dits « interculturels » : le niveau de l'individu qui travaille, celui des équipes multiculturelles où il opère et celui de l'institution qui l'emploie, insérée elle-même dans une ou plusieurs cultures nationales.

On ne pose pas sa culture à un porte-manteau même si l'on est amené à fréquenter les mêmes lieux supposés transnationaux, les mêmes hôtels et les mêmes avions. Il faut aussi se méfier du mythe selon lequel les groupes sociaux dominants, les « élites », les mobiles dans la mondialisation seraient composés d'individus parfaitement conformes et partageant des attributs culturels homogènes dans la mondialisation.

- Comment former du reste une aide soignante venue d'un pays lointain et qui prodigue des soins, lave, porte, soutient une personne âgée qui, pour sa part, n'a jamais pris ni train, ni avion, ni bateau ? Leur coprésence quotidienne les incite à chercher chez l'autre ce qui est signifiant et ce langage, parmi tous les signes communicants, passe largement par le corps et les affects. Elles se découvrent dans leurs manifestations d'émotion, et aussi d'indifférence, face à certaines formes d'inconfort. L'idée qu'elles se font du handicap et au devoir d'assistance semble différer.
- Quels arguments et moyens donner à un directeur d'établissement d'une maison de retraite face à des familles racistes qui ne veulent pas d'un contact physique entre leurs parents âgés et un personnel infirmier d'une autre couleur ?
- Comment mieux comprendre les demandes d'un salarié qui serait le premier à vouloir pratiquer le ramadan dans son entreprise ?
- Comment aider des organisations humanitaires qui internationalisent de plus en plus leurs équipes et adoptent des technologies de type « forum de discussion » ? Comment répondre à ce qu'elles ressentent comme une transformation des rapports d'autorité et de coopération au sein de l'institution comme avec leurs parties prenantes politiques en externe (modalités nouvelles de lobbying par exemple) ?
- Que penser d'un informaticien qui partage à distance, et depuis plusieurs années, quasi-quotidiennement, avec des collègues qu'il n'a jamais rencontrés physiquement et qu'il dit très bien connaître pourtant ? Il entend prolonger les dispositifs d'apprentissage par la mise en place d'un système de gestion des connaissances dans une dizaine de pays différents.
- Que dire quand des années après une fusion on continue de se nommer en réunion les « greffons... » ?

Un chef de chantier veut établir des relations efficaces dans un pays d'implantation marqué par des années de colonisation et des équipes qui ne parlent pas anglais et très mal sa langue. Son chantier regroupe sur un même lieu de travail plus de quarante nationalités et des individus dont le statut d'emploi est différent (salariés et travailleurs extérieurs). Il se demande, dans un pays où la lenteur est une marque de sagesse, et face à un siège qui s'impatiente et demande des comptes, comment pouvoir favoriser le transfert de compétences et l'apprentissage grâce à ces différences.

Une femme cadre commerciale négocie avec des partenaires étrangers les conditions d'un rapprochement entre deux équipes à la suite d'une fusion. Six hommes lui font face autour d'une longue table commune. Elle sera la seule femme cadre de l'entreprise. Il n'y en a jamais eu. Elle se demande comment créer une nouvelle culture d'entreprise et que signifie, en un tel contexte, « conduire le changement ».

Un jeune retraité, né à Paris, est appelé à former des managers de son ancienne entreprise qui se préparent à l'expatriation et est heureux de leur parler d'un pays et d'une culture dans lequel, lui et sa famille, ont vécu, au final, plus longtemps qu'en France. Il ne comprend pas les réticences des futurs expatriés. On devrait passer sa vie à voyager et à constamment s'interroger si cette idée qui est la nôtre, si ces mots qui sont nôtres ont un sens ou pas dans la culture de l'autre (M. SAUQUET et M. VIELAJUS, 2014) ?

Pour toutes ces situations de travail, et bien d'autres, on en appelle donc de plus en plus au management interculturel pour comprendre et agir.

Nous allons explorer avec vous deux pistes ce matin :

1, Comment construire et animer un dispositif de formation d'adultes visant à améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise en capitalisant sur les différences des personnes, de leurs styles d'interaction et de leurs modes de pensées ainsi que sur la pluralité de l'organisation qui les emploie (par ses implantations, ses métiers, ses cultures) ?

2, En quoi des actions de formation des adultes en entreprise reconnaissant certaines « différences » entre des individus (par ailleurs liés ou non à une appartenance à des groupes protégés par le droit) pourraient-elles contribuer à la performance de l'entreprise sans se réduire à de pernicious effets d'annonces liés à la catégorie managériale de la diversité qui nous paraît flou et vide de toute valeur réellement normative⁵ ?

⁵ : Si les politiques de gestion de la diversité en entreprise visent à accroître la présence de membres de groupes dominés dans des lieux socialement valorisés, elles ne disent rien de la nature des moyens de traitements préférentiels choisis ou pire, confondent action positive et discrimination positive en surestimant le poids des appartenances ethno-raciales dans la quête de l'égalité réelle par la mise en place souhaitée ou déguisée de quotas fondés sur l'origine. On parlera progressivement, par exemple, de personnes « issues de la diversité » plutôt que de «

Nous sommes convaincus que la formation peut jouer un rôle majeur dans la transformation des attitudes xénophobes, sexistes ou racistes face à la mise à l'écart de personnes handicapées, face aux attitudes de rejet entre générations différentes, face à l'absence de transmission entre membres différents d'une même équipe ou d'un même métier.

L'enjeu est non – selon nous - de « respecter » la diversité mais inventer une articulation entre unité et diversité, une articulation qui n'est pas cette limite où quelque chose cesse, mais bien, à partir de quoi quelque chose naît et commence à exister.

Le management interculturel tient de la co-construction et du dépassement d'une posture « défensive » qui se cantonne à la seule peur du gendarme ou à la seule prévention des risques de détérioration d'image d'une entreprise.

Cinq étapes clés nous paraissent à repérer au cœur d'un processus de formation à « l'intelligence de l'autre » et de mise en œuvre d'un management efficient des individus et des équipes diversifiées en contextes multiculturels (S. DAMERON et O. JOFFRE, 2007).

A chacune de ces 5 étapes, l'avocat ou le juriste ont, selon nous, à intervenir, apporter leurs connaissances et enrichir les débats.

Quelles sont ces cinq étapes ⁶ ?

minorités », de « promotion de la diversité » plutôt que d'afficher clairement le but d'une « discrimination positive » inspirée de politiques anglo-saxonnes.

⁶ : Notre communication est structurée en trois domaines (lutte contre les discriminations, gestion de la diversité et management interculturel) qui renvoie à ces cinq étapes. La première et la deuxième étape renvoient à la lutte contre les discriminations, la troisième au domaine de la gestion de la diversité et les deux dernières se situent dans le champ du management interculturel.

- Etape 1, Etre conduit – en tant que personne qui participe à une formation interculturelle - à distancier son regard en prenant la mesure de ses propres stéréotypes et préjugés.
- Etape 2, Nommer et prouver les discriminations pour mieux les combattre.
- Etape 3, Dépasser le caractère fixiste d'une certaine conception de la « gestion de la diversité ».
- Etape 4 Faire en sorte de rendre plus intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes opèrent. Lutter contre les discriminations consiste aussi à revenir aux causes, aux bonnes ou mauvaises raisons d'agir de chacun. Rappeler qu'il n'y a pas d'action de gestion qui ne soit pas située culturellement. Tel retard est ici accepté et là injurieux. Tel signe de la main est ici attendu, là d'abord refusé...
- Etape 5, Fonder les conditions d'un management interculturel sur le long terme.

- **Etape 1, Etre conduit à distancier son regard en prenant la mesure de ses propres stéréotypes et préjugés :**

Ceci revient à questionner l'autre, se questionner et se laisser questionner selon la belle formule de Franck PRUVOST. Une discrimination apparaît. Nous ne sommes pas toujours responsables de son apparition mais nous pouvons l'être de son « laisser paraître » et de sa généralisation. Il n'est pas nécessaire, dit-on, d'avoir été victime d'un mal pour vouloir le combattre.

Former à la connaissance d'un processus discriminatoire revient d'abord à faire vivre une occasion de voir autrement. Cela consiste à essayer de comprendre comment se construit ce sentiment négatif qui génère le rejet de l'autre, en cernant comment se cristallisent les raisons et les argumentaires qui justifient ce choix.

On sait que le savoir sur la discrimination ne se transmet que peu. Il se construit.

Il s'agit de comprendre comment les stéréotypes, par leur récurrence, finissent par acquérir un pouvoir définitif d'explication des troubles et des difficultés à coopérer.

Il convient de savoir aussi quelle est la part des conventions inutiles (préjugés, stéréotypes...) dans nos critères d'évaluation par rapport à une mesure réelle de la performance ? Si la conduite de l'autre diffère de la mienne, et que je n'en suis pas conscient, c'est-à-dire que je suis incapable de verbaliser cette différence, j'ai toute chance de réagir de manière émotionnelle. J'ai donc besoin d'en prendre conscience en me formant.

Je veux insister ici sur la force des mises en situation comme dans le cas du restaurant dans le noir qui propose à une clientèle de vivre au cours d'un repas l'expérience d'une personne non-voyante. La majoritaire éprouve la condition de celui que l'on nomme « minoritaire ».

Une des clés de la réussite de ces formations à la gestion de la diversité repose sur l'utilisation d'une pédagogie particulièrement interactive (étude de cas, mise en

situation...) où l'on voit se révéler la part du « bagage » que l'on porte et que l'on ne connaît pas.

Un exemple intéressant est donné, en France, par la formation des équipes aux bonnes pratiques de recrutement selon la méthode des habiletés professionnelles développées par Pôle Emploi. On prépare aux techniques d'entretien basées sur des questions liées aux compétences et l'on décide de laisser de côté le cv. Le but est de savoir évaluer en profondeur les acquis de l'expérience passée d'un candidat, et d'éviter de le « classer » ou l'orienter vers tel ou tel poste sans critères tangibles liés à une « mise en situation ».

Un autre exemple est celui la sensibilisation sur le handicap dans plusieurs entreprises novatrices où l'objectif est de permettre aux personnes formées de mieux identifier et comprendre les préjugés dont sont victimes les personnes handicapées dans leur milieu professionnel. La sensibilisation est menée avec le concours d'une troupe de théâtre qui joue de courtes scénettes et oppose, par exemple, les clichés sur la personne en fauteuil à ceux sur la personne diabétique, souvent oubliée quand on traite des personnes handicapées.

Je vois, en ces exemples, comme le fait Franck PRUVOST, un travail sur trois sens du mot « sens ». Le sens comme « direction » (la stratégie de l'entreprise partagée avec les partenaires sociaux), le sens comme « valeur » qui oriente nos propres actes et le sens comme « sensorialité » c'est-à-dire sensibilité éprouvée face à l'ambigu, l'incongru, l'ambivalent... en vivant une situation.

▪ **Etape 2, Nommer et prouver les discriminations pour mieux les combattre :**

Cela consiste à savoir mieux cerner d'un point de vue juridique et combattre les discriminations directes et indirectes autour de soi, dans l'atelier, l'hôpital ou le bureau dans lequel l'on travaille.

Cette étape 2 est celle du niveau du recours devant la justice qui s'attache aux faits et non aux seules intentions. Sans aucun recours possible, pourquoi agirais-je autrement que par la résignation ou le refus révolté ?

Agir en « interculturel », se former et former revient à acquérir un cadre permettant de voir, de diagnostiquer et bien comprendre la situation où se déroulent la discrimination, sa fréquence et ses effets sur les attitudes et comportements de l'individu concerné voire sur l'ensemble du groupe de ceux avec lesquels il travaille (comme le fait discriminatoire indirect de faire passer un test de langue lors d'un entretien d'embauche, même si aucune connaissance linguistique n'est nécessaire pour le poste concerné).

Ceci revient aussi à prendre la mesure de la portée de ses actes comme avec ce que les Canadiens appellent les « micro-iniuités » et qui consistent à créer un déni de reconnaissance sans s'en rendre compte dans le fait de dire bonjour, de distribuer la parole dans un tour de table, de vouvoyer ou de tutoyer un ancien camarade, de partager ou pas le repas de quelqu'un avec des personnes de son seul niveau hiérarchique.... La bonne manière de faire du chef s'insinue comme le bon modèle de comportement et met de côté les personnes qui ne nous ressemblent pas !

Les compétences à développer ici sont donc évidemment d'abord de nature juridique (connaître la portée des textes de lois en situation et identifier la dimension délictueuse de la discrimination) mais aussi de faire naître ensuite, partager et faire partager une norme d'action qui corrige, répare ou aide à sanctionner.

Plus encore - insistons sur ce point - les compétences à acquérir permettent de comprendre en quoi les stéréotypes, leur récurrence et modes d'actions, finissent par acquérir un pouvoir ou un statut d'explication des troubles relationnels, des difficultés à coopérer, des dysfonctionnements organisationnels observés.

Il s'agit bien de savoir en quoi ces mécanismes deviennent in fine, une valeur prédictive de l'échec des individus, des équipes ou des services concernés par les discriminations. Si la conduite de l'autre diffère de la mienne, et que je n'en suis pas conscient, ou que je suis incapable de « nommer » cette différence, j'ai toute chance de réagir de manière émotionnelle et stéréotypée. Les avocats spécialisés en droit du travail le savent bien.

L'organisation peut discriminer sans que personne ne le veuille « vraiment » et former en ces domaines revient à dire que la discrimination existe et qu'elle peut exister sans que l'on cherche même à l'encourager.

Ceci nous amène à souligner qu'une formation réussie, en matière de lutte contre les discriminations, remet en cause certains ordres et privilèges établis, questionne des valeurs et croyances implicites sur lesquelles reposaient jusqu'à présent les processus productifs d'une entreprise (comment, par exemple, réduire l'autocensure exprimée par des Femmes pour l'accession à des postes de responsabilité ?). L'objectif est donc de cesser de considérer les mécanismes d'exclusion comme naturels alors que ceux-ci plongent aussi leurs racines dans l'inconscient (O. Babeau et J. F. Chanlat, 2007). Comment, par exemple, faire évoluer le modèle dominant de leadership (mobilité géographique, disponibilité inconditionnelle...) et conséquemment, comment aider les personnes ayant charge d'enfants en bas âge ou soutien de parents âgés ?

Nous touchons là à l'effet « dérangeant » pour ceux qui « dirigent », mais nécessaire, des formations « au caractère de ce qui est autre », dont l'apport essentiel est d'aider à pointer certaines auto-discriminations difficilement observables comme le sentiment récurrent d'infériorité entretenus à leurs dépens par les « minoritaires » ou les « laisser pour compte ».

En cela, les publics cibles de la formation interculturelle en entreprise devraient être, à la fois, les personnes discriminées et les discriminants potentiels et chacun peut potentiellement être dans les deux situations (C. Barmeyer, 2004)⁷.

⁷ : La démarche est longue et patiente. M. Allal (2000) démontre ainsi que la dynamique discriminatoire, qui trouve son origine dans le jugement a priori d'un employeur par exemple sur les capacités productives d'un candidat, est alimentée ensuite par certaines aptitudes réelles testées ou observées de facto (problèmes d'expression, de revenus, de transports quotidiens et de disponibilité...). Cette pérennisation des représentations négatives se fonde généralement sur la difficulté et le coût de la preuve de la discrimination, le caractère non chiffrable, « anecdotique » ou systémique, du fait discriminatoire et le soupçon à l'égard des victimes qui ne savent ou ne peuvent pas toujours témoigner. Les sujets finissent par se conformer aux attentes des autres- fussent-elles réductrices - et par ne pas investir dans la mise en valeur de leurs propres ressources. Ces attitudes d'autocensure des victimes de discrimination vont avoir,

▪ **Etape 3, Dépasser le caractère fixiste d'une certaine conception de la « gestion de la diversité » :**

Nous avons déjà eu l'occasion de souligner les réticences qui sont les nôtres face au vocable flou de gestion dite de la diversité.

Une troisième étape vise à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour élaborer des indicateurs pertinents de mesure de progrès et construire des tableaux de bord dans les domaines du recrutement, de l'intégration ou du développement des compétences qui ne se limitent pas au simple constat des *états* de la diversité ou des seuls effets de celle-ci.

La gestion de la diversité est contre-productive quand elle se limite aux seuls effets des outils statistiques. Ainsi, par exemple, la composition de la rédaction d'un journal avec des rédacteurs identifiés comme « Arabes » ou « Antillais » ne modifie pas forcément les canons de la pensée dominante et n'induit pas mécaniquement une dynamique de promotion sociale encouragée par de supposées élites affichées.

Commençons par pointer un certain nombre de risques inhérents à une gestion dite de la diversité venant en concurrence aux sources de droit traditionnelles et aussi à la fonction RH organisée en entreprise ?

- Risques de dispersion des efforts, et particulièrement pour des PME :

Pour des entreprises de taille petite ou moyenne, en des situations où une politique de gestion des ressources humaines est définie et installée, où des outils éprouvés existent et peuvent faire l'objet d'audits de certification réguliers comme pour la formation ou le recrutement, la faiblesse, selon nous, des politiques de gestion de la diversité consiste souvent à ajouter des coûts organisationnels du fait de la possible concurrence ou doublon avec des processus RH traditionnellement conduits (comme le risque

en boucle, des répercussions sur leurs aptitudes et venir confirmer les représentations négatives des employeurs et autres collègues...

d'émiettement des actions de formation au thème de la lutte contre les discriminations pour les lignes managériales) ou des coûts de communication supplémentaires (mise en place d'un intranet défendant la politique de diversité, plaquettes, affiches, veille, archivage...).

Hélène GARNER-MOYER (2012) évoque à raison également des coûts d'opportunité liés au fait que les ressources, limitées, affectées à des politiques de diversité ne peuvent l'être à d'autres activités productives (le temps mis à préparer un audit de labélisation est pris sur l'exploration de nouveaux viviers de recrutement ou sur la connaissance de partenaires associatifs éloignés géographiquement)⁸.

Un des risques trop souvent passés sous silence est de multiplier des audits concurrents sous prétexte de gestion de la diversité et pouvant conduire à un constant risque « d'empilement réglementaire qui consiste à mener des politiques spécifiques par critère de discrimination » (comme le remarque Bruce ROCH dans une préface à H. GARNER-MOYER, Réflexions autour de concept de diversité, AFMD, 2012).

Un exemple parmi d'autres de coûts humains supplémentaires (temps, organisation managériale, coût du personnel dédié...) peut être donné par l'instauration, inutile à nos yeux, du cv anonyme. Nous souscrivons pleinement au constat de Patrick LOZES et Michel WIEVIORKA (2008) sur ce point : « le CV anonyme ne fait que déplacer le problème : au lieu de refuser le candidat sur son CV, on le refuse au moment de l'entretien d'embauche. Et l'Etat doit-il vraiment faire passer le message que, pour obtenir un emploi dans ce pays quand on est noir ou maghrébin, par exemple, on doit se cacher ? Ou mentir sur son identité ? Est-ce que l'on réalise la violence faite aux candidats à un emploi lorsqu'on leur impose de nier ce qu'ils sont ? ».

Il ne faudrait pas passer plus de temps à rendre compte qu'à agir contre les inégalités. Nous soulignons là l'enjeu du vivier de candidats à aller chercher en dehors des champs traditionnels (sourcing).

⁸ ..

Au final, le plus important est bien d'« aller chercher » des compétences là où l'on ne va pas habituellement (dans des écoles, des universités, des associations que l'on n'arpente jamais).

- Risque de ne toucher qu'une catégorie de personnel :

Encore bien souvent, les formations dites à la diversité touchent les catégories supérieures du personnel censées faciliter l'accès de groupes discriminés aux carrières d'encadrement. Elles s'adressent moins à l'ouvrier, l'employé et la caissière, au bas de l'échelle sociale.

- Risque de rester à la surface des choses :

Rappelons que les pratiques de gestion de la diversité, d'inspiration libérales et acclimatées en France à partir de sources anglo-saxonnes (« diversity management ») (G. CALVES, 2008), ne garantissent pas forcément qu'un système social soit juste (L. BERENI, 2009)⁹.

Elles peuvent même conduire à légitimer des actions litigieuses sous couvert de bonnes intentions, de chartes, d'un label « diversité » ou d'actions de sensibilisation se limitant à de simples effets d'affichage et à un travail de mise en forme rhétorique autour du terme plastique et flou de diversité. Ceci nous rappelle que la lutte contre les discriminations passe d'abord davantage par la lutte contre les discriminateurs et non pas par un regard doloriste sur les discriminés. Et rappelons ici qu'au contraire de l'égalité de la loi, la « diversité » n'ouvre aucun droit réel car elle ne constitue pas et ne constituera pas un concept juridique définissant des droits précis et sanctionnables¹⁰.

⁹ : Bérénis L. (2009), « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, n° 35, p. 87-106. L. Bérénis écrit que « la montée en puissance du prisme entrepreneurial dans le traitement des discriminations au travail. Cette évolution est perceptible en termes d'acteurs, d'instruments et de discours. Alors que la question de la lutte contre les discriminations était jusqu'au milieu des années 2000 monopolisée par des acteurs associatifs, académiques et institutionnels, le thème de la diversité a émergé sous la pression de nouveaux acteurs, issus ou proches des milieux patronaux » (p. 88).

¹⁰ : Certaines politiques de gestion de la diversité conduiraient à légitimer une grille de lecture raciale en présentant la race comme un fait uniquement objectif en nommant « noires » ou « blanches » les populations et en oubliant les racines construites socialement des réactions de

Nous distinguerons donc, pour notre part, trois types de gestion de la diversité :

- Une gestion de la diversité de type « compassionnelle » centrée sur des publics cibles et des quotas visant à réparer des injustices entre groupes.
- Une gestion de la diversité centrée sur les processus et le suivi de tableaux de bord visant à rendre compte de ce qui est fait.
- Une gestion de la diversité centrée sur le diagnostic, la pensée contradictoire et la perspective du changement de regard. C'est ce chemin que nous appelons ici de nos vœux.

L'égalité des droits ne suffit pas. Pas plus que ne suffisent certains tableaux de bord et un pilotage de la diversité qui, en se basant sur une simple photographie des forces en présence, ne parvient pas à saisir les processus discriminatoires à l'œuvre, et qui précisément « expliquent » les chiffres.

Ainsi, on le sait aujourd'hui, mesurer la diversité, ce n'est pas seulement l'enregistrer, c'est aussi, pour une part, la créer¹¹. Aucune statistique seule, à proprement parler, ne « saisit » jamais la discrimination. Les statistiques mesurent toujours des déséquilibres imputés à des facteurs de discrimination. Le sentiment qu'un individu a d'appartenir à un « groupe » ne reflète pas nécessairement la perception que les autres ont de lui, et donc de la discrimination qui est susceptible de s'exercer à son insu.

Les statistiques sont censées toujours montrer les divisions du monde social. Mais les statistiques ne sont pas neutres. Elles peuvent contribuer à accentuer les phénomènes de discrimination qu'elles mettent à jour. Un des objectifs d'une formation à la diversité serait de montrer qu'un chiffre, un quota ne définissent pas forcément une action efficace. En soi une boussole n'a pas de direction propre et se réduit à un

défiance dont font l'objet ces populations noires ou blanches. Robert CASTEL l'écrit : « réprimer efficacement les vagabonds, moraliser les prolétaires ou, s'ils restent réfractaires, les contraindre à se tenir tranquilles, permettrait de restaurer la paix civile et l'harmonie sociale, sans avoir à toucher aux déséquilibres structurels qui font qu'il y a des « travailleurs sans travail », ou des travailleurs soumis à des conditions telles qu'elles les dégradent au lieu d'assurer leur indépendance économique et sociale » (R. CASTEL, 2007, p. 71). Autrement dit, « ce qui discrimine les minorités ethniques, c'est le double handicap de la race et de la classe, qu'il faut combattre simultanément » (R. CASTEL, 2007, p. 105). Pour R. CASTEL, « la question raciale ne remplace pas la question sociale : elles cumulent leurs effets » (R. CASTEL, 2007, p. 107) et conduisent à un « rapport déçu à la citoyenneté »..

¹¹ : Pour mieux cerner le combat en entreprise entre ceux qui ont le pouvoir de nommer, assignent une identité et ceux qui refusent de l'être, nous renvoyons au livre Mutabazi E. et Pierre P., *Les discriminations*, Cavalier bleu, 2010.

dispositif rotatif autour d'un axe. Une formation à la diversité doit permettre à un manager de ne pas s'enfermer dans la camisole de force des « questions fermées », des liens causaux simples et, pire, de prétendus référentiels ethno-raciaux de grandes enquêtes quantitatives, supposées « solutions à tout »¹².

Prendre le mot ou le chiffre pour la chose... Le management interculturel nous rappelle que les mots et les chiffres ont plus des usages qu'un seul sens.

Un écueil, à ce niveau, pour un formateur, serait de reprendre à son compte sans les resituer, les termes qui fabriquent l'ethnisation et la racialisation des rapports dans la société globale et contre lesquels on prétend lutter en entreprise. Par exemple, prendre pour réalités objectives les catégories usuelles d'analyse que sont les mots de race et d'ethnies¹³. En entreprise comme ailleurs, plus on cherche à isoler ce que l'on croit une catégorie pertinente, plus les réalités ethniques ou de genre se dérobent et se démultiplient au travers des revendications de droits qui perdent de leurs forces et font que l'on finit par appréhender l'autre par le seul prisme mutilant de sa différence signalée¹⁴.

¹² : Pensons à l'obligation (illégale) faite à des équipes de gestion des ressources humaines en France de répondre à des questionnaires adressés par des agences de notation sociale étrangères et qui demandent de découper le personnel de l'entreprise sur une base ethno-raciale et de répartir l'effectif en personne supposées « caucasiennes », « caribéennes », « africaines »... comme on le fait en d'autres sols (le recensement américain fait apparaître, par exemple, la race blanche, noire ou afro-américaine, amériquienne ou alaskienne, indienne, hawaïenne de souche, chinoise...).

¹³ : Pire encore, toute tentative de « gestion » de la diversité n'amène pas à penser la complexité des raisons qui poussent parfois à ne pas agir. Il faut savoir vivre dans la multiplicité des systèmes de signes, être capable de passer d'un système de référence à un autre, prendre l'habitude du déchiffrement, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes culturels utilisés dans leurs arguments par les salariés.

¹⁴ : A un niveau supérieur, l'essentiel est toujours de déterminer qui a le pouvoir de définir l'identité, le pouvoir asymétrique de dominer et de s'en servir, en quelque sorte, à deux reprises : dans des formes objectives (les procédures d'accès aux postes par exemple) et aussi dans des visions organisées du monde qui légitiment, largement inconsciemment, sous forme de couples d'opposition, les rapports de définition ou de domination (les logiques de la vocation professionnelle quand « les éliminés s'éliminent » d'eux-mêmes, du choix d'une profession, par exemple). La production de statistiques « sexuées » dans le champ du travail (à travers le bilan social) met en lumière les disparités hommes-femmes. C'est une première étape pour rétablir les injustices. Mais homme comme femme, nous avons tendance à nous « auto-attribuer » des qualités sociales selon le sexe. Les valeurs dites féminines, par exemple, seraient « ce sens du concret et de l'écoute au service des résultats, la reconnaissance de signaux ténus du marché avec une logique plus inductive que déductive, la capacité à appréhender la complexité d'une situation, l'anticipation, donc le partage de l'information, le pragmatisme et la conciliation, le sens du collectif... » (Arcier Agnès, « Compte-rendu de l'atelier sur la gestion des genres », *Actes du colloque « Les diversités »*, ESSEC, 2007, p. 15). Or ces valeurs ne peuvent être assimilées aux

Nous avons donc besoin d'outils plus nombreux qu'ils ne le sont aujourd'hui pour réaliser des formations qui permettent à chacun de cerner le caractère nécessairement pluriel de ses identifications (l'aidant à se définir soi-même et à définir l'autre) en travaillant sur des cas réels et constatés de discriminations en différents pays.

Il convient aussi de poursuivre le travail en formation dans le quotidien des actes management et particulièrement pour les encadrants de premier niveau. Ainsi, par exemple, quand une personne non-voyante arrive dans un nouveau service et prend son poste, on observe souvent une mobilisation de l'entourage immédiat lui apporter les fax, réaliser les photocopies, chercher des adresses... pour aider la personne handicapée. En retour, la personne non-voyante, qui a généralement tendance à se « sur-impliquer » au travail, trouve souvent d'autres chemins pour arriver à une solution ignorée de ses collègues et apporte ainsi à tous. Au-delà de la peur, du rejet ou de la surprotection, et parfois des trois phénomènes en même temps, l'implication du management sur des « petites » choses très concrètes crédibilise le programme de ces formations et permet à chacun de prendre du recul sur les choses.

Rappelons ici que les mécanismes de discrimination ne se limitent pas à un problème d'accès à l'emploi à tel ou tel poste mais portent davantage encore sur les capacités des personnes à se constituer, une fois dans l'entreprise, des savoirs, des expériences, du réseau – ce qu'un sociologue appelle la force des liens faibles - qui les placent en situation d'être légitimes et légitimées.

Savoir revenir en amont pour faire le diagnostic, repérer la puissance d'agir de la discrimination dans le discours, relier le parcours du salarié concerné, ses relations sociales, son sentiment d'appartenance... sont des objectifs pédagogiques souhaitables lorsqu'on veut aider à rencontrer l'autre en ses différences au travail (Phillips, P. P 2010).

- **Etape 4, Faire en sorte de rendre plus intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes opèrent.**

valeurs des femmes. Les femmes ne se reconnaissent pas dans cette stigmatisation qui perpétue une domination masculine.

L'enjeu est ici de :

- mieux identifier les différences culturelles (qu'elles soient d'origine internationale, nationale, régionale, organisationnelle ou professionnelle) et qui influencent les représentations et le sens même de l'action en contexte de travail ;
- de comprendre l'origine de ces différences et les registres symboliques et imaginaires, les « valeurs » sur lesquelles elles reposent ;
- de développer des outils qui, tout en respectant ces différences et les impératifs stratégiques de l'entreprise, permettent d'améliorer la coopération nationale et internationale.

L'horizon intellectuel du management interculturel est bien de traiter d'objets peu étudiés par les disciplines établies : apports des « cultural studies » et importance des identités culturelles dans la compréhension des situations de travail, à côté des cultures nationales jusqu'ici privilégiées dans l'analyse, importance du corps physique et du corps virtualisé dans la communication, vie psychique et effets de stigmatisation des populations minoritaires, expérience du trauma et du handicap en contexte multiculturel, diversité religieuse et modalités de l'action...

▪ **Etape 5, Fonder les conditions d'un management interculturel sur le long terme.**

L'enjeu est ici autant de sanctionner les actes individuels perçus comme discriminatoires que d'agir en profondeur en déconstruisant les processus qui font naître ces actes.

A ce stade, on commence par rappeler le fait qu'aucune personne n'est figée dans telle ou telle caractéristique généralement attribuée à sa génération, « sa » ou « ses » cultures professionnelles ou d'origine... Et donc que tout recours utile ici à la notion de culture commence par la critique raisonnée de celle-ci, en ayant pleinement conscience du processus d'altération permanente ou de reconstruction culturelle chez toute personne humaine dans un contexte particulier de vie ou de travail.

Le management interculturel est bien « vigilance volontaire » :

1, Le management interculturel rappelle que la personne au travail est

« multidimensionnelle » :

Une certaine gestion de la diversité court le risque de « composer » avec des discriminations dans la société globale pourvu que l'on n'en dénombre pas dans le champ de la seule organisation ou entreprise (A. M. GUENETTE, N. MAKSIMOVIC, E. MUTABAZI et P. PIERRE, 2011)¹⁵.

Cette gestion de la diversité peut assigner quelqu'un à une différence, un critère unique quantifiable en un tableau de bord et relatif à un « groupe-cible ».

« Refusant la discrimination positive, dont le terme de diversité représente pourtant l'importation déniée dans le champ politique » (O. MASCLET, 2012, p. 91), le management interculturel ne cherche pas à rabattre le caractère ondoyant des constructions identitaires et culturelles sur un référentiel unique comme risquent de le faire des politiques mal pensées de gestion de la diversité et à soustraire la formation des préjugés de sa dimension « sociale » au profit unique de la dimension « raciale » ou encore à rejeter dans un « informel indifférencié » (C. COQUERY-VIDROVITCH, 2010, p. 322) les différences entre Hommes, Femmes ou en questionnement sur leur identité sexuelle, personnes valides ou handicapées, blanches, noires ou métis...

Racisme, sexisme, homophobie et rapports de domination entre catégories sociales ne peuvent pas être entièrement expliqués s'ils sont étudiés séparément les uns des autres. Il en de même dans l'action pratique de lutte contre les discriminations.

Toutes les formes de discriminations ne se ressemblent pas et elle n'admettent pas le même organisateur du social qui consiste fréquemment à couper en deux (citoyen du pays/immigrés et descendants d'immigrés, indigènes/colonisateurs...).

¹⁵ : Dans tout travail statistique utilisé de manière hâtive, particulièrement lors de formations - nous pensons particulièrement au champ des enquêtes statistiques cherchant à saisir un ressenti d'appartenance en entreprise - il y a d'une part, radicalisation des frontières et des définitions posées mais aussi risque de ne pas combattre les déséquilibres structurels qui pérennisent les inégalités (Michaels W. B. 2007). Déplacer sur la gestion de la diversité l'ensemble de la question sociale correspondante revient à ne pas toucher aux déséquilibres structurels qui font qu'il y a des « travailleurs sans travail » ou des travailleurs soumis à des conditions telles qu'elles les dégradent au lieu d'assurer leur indépendance économique et sociale (Castel R. 2007).

L'important dans les actions de formation interculturelle est de découvrir les liens entre la perception des signes identitaires de surface et leur interprétation. Un trait identitaire n'est pas détachable de son énonciation et les statisticiens compétents le savent bien, qui se préoccupent de la personne et de la construction patiente de liens sociaux dans toutes ses dimensions.

Il convient de faire en sorte que l'autre n'ait pas à « déclarer » sa différence comme on donne ses papiers d'identité. Il y a « droit à l'opacité de l'autre » pour reprendre les mots d'Edouard GLISSANT (1996). D'autres parleraient peut-être d'un « droit à l'indifférence » ou plus exactement de la revendication de ceux qui aspirent à être des citoyens, des salariés comme les autres, et qui se heurte au rappel constant de leurs origines, de leurs « diversités », aux stéréotypes souvent négatifs qui y sont associés, aux défauts et aux manques qu'on leur attribue trop hâtivement en voulant parfois les valoriser.

Nous voulons insister ici sur le fait que l'utilisation systématique du concept de culture nationale a contribué à atrophier la discipline du management interculturel. Il s'avère trop limité pour décrire l'intelligibilité des conduites entre individus dans les équipes multiculturelles et aussi les trajectoires de vies de personnes qui ne sont pas tout à fait d'ici du fait de leurs apparences ou de leurs croyances et pas tout à fait non plus. Les temps contemporains seraient ceux aussi d'une « double présence » (A. SAYAD, 1999) pour les plus privilégiés et d'une conscience au monde sur le mode « et/et » (U. BECK, 2006, p. 117). Dans nos sociétés, les immigrés « hommes des racines » semblent devenir de plus en plus chaque jour « hommes des antennes » (A. PEROTTI, 1996, p. 85), du fait de la pluralité des références et des valeurs qu'ils mobilisent et tentent de relier dans des réseaux transnationaux comme les diasporas. Les recherches en management interculturel éclairent des réalités comparables pour des cadres mobiles à l'international (pensons aux expatriés des grandes entreprises, aux migrants de faible extraction sociale, aux équipes de travail dans les secteurs de l'humanitaire...). Ceci nous invite à étudier les parcours identitaires à l'œuvre entre groupes de référence et groupes d'appartenance de sujets qui peuvent imprimer davantage qu'autrefois des variations individuelles à la tenue de leurs rôles sociaux. Dans un contexte d'identités de plus en plus « multiréférentielles », de droits et de

devoirs envers l'organisation rendus plus flous, B. K. MULLER (1999, p. 9) parle de la meilleure compréhension d'une « compétence à l'étranger » ou « compétence à vivre l'étranger » comme « capacités de maîtrise de l'étranger, de pouvoir le « situer » dans l'ordre de son propre système de coordonnées, d'accorder « l'inter » à sa propre longueur d'onde lorsqu'il s'agit en réalité, de surmonter ce seuil d'angoisse, de payer ce prix de supporter l'angoisse liée à laisser d'abord exister à côté de soi ce qui est « non unitaire » et étranger pour pouvoir le découvrir ensuite comme une source potentielle d'enrichissement ».

2, Le management interculturel souligne la complexité des organisations, et notamment en termes de temporalité :

Alors même que l'on a de moins en moins besoin de temps pour copier des données, imprimer un livre, voyager entre deux points du globe... les équipes de travail expriment souvent une situation vécue de « famine temporelle » (pour reprendre les termes de J. ROBINSON et G. GODBEY ou de H. ROSA dans son livre Accélération. Une critique sociale du temps) qui consiste notamment à être obligé de faire une chose sans en avoir le temps.

Le management interculturel devrait s'appuyer sur une « surveillance » active des processus discriminatoires et de leurs effets mais cette surveillance est le plus souvent contrecarrée par le renouvellement fréquent des équipes (due à la gestion par projet, à l'incitation à la mobilité fonctionnelle ou géographique, aux restructurations dans lesquelles le changement « c'est tout le temps... »). Au cœur de tout processus de discrimination, il y a notamment la question d'une accélération technologique qui nous pousse à faire plus de choses par unité de temps (les couvre-feux électroniques en entreprise qui visent à interdire l'utilisation de l'e-mail un jour par semaine ne sont qu'une des multiples expressions de ce dilemme entre « temps libre » et « temps libéré psychologiquement »).

3, Le management interculturel souligne aussi la complexité des organisations en termes de spatialité et de légitimité des systèmes de sens :

Nous nous situons ici pleinement dans la perspective d'un management interculturel qui

pointe aussi les dangers du transfert autocratique des modèle de gestion entre siège et filiales, entre pays puissants et pays supposés sous développés (trop souvent victimes d'un tropisme anglo-saxon ou plus largement occidental). Nous connaissons la propension des grands acteurs économiques à « être en mesure de faire reconnaître leur manière d'être particulière comme universelle » (P. BOURDIEU, 1998). Quelle conception défendre, par exemple, pour une entreprise présente en Afrique du Sud, en France et en Angleterre quand il s'agit de « discrimination positive » ?

4, La diversité dans les équipes n'est pas toujours une richesse... ou plutôt ne l'est qu'à certaines conditions :

Maria Guiseppina BRUNA et Mathieu CHAUVET (2010) rappellent ainsi que nombre d'études académiques abordant l'impact d'une forme particulière de diversité (l'ethnicité, l'origine culturelle, le genre) sur la performance aboutissent à des conclusions non-convergentes. Un appel plus grand à un personnel diversifié peut amplifier ce que les partisans de la Théorie de l'Identité Sociale (H. TAJFEL, 1981) nomme une conflictualité inter-groupale à l'intérieur d'une organisation et venir contredire l'idée selon laquelle la « diversité » est une richesse pour l'entreprise.

Il faut donc distinguer les effets *cognitifs* de la diversité (créativité améliorée, temps de prise de décision facilité...), les effets *affectifs* (sentiment d'appartenance, qualité de communication...) et les effets *symboliques* (meilleure image publique pour l'entreprise, élargissement de la clientèle...). Ces variables causales sont peu isolables.

Ce n'est très probablement pas la diversité dans sa définition *objective* (la diversité du personnel dans sa composition) qui impacte la performance économique, mais les protocoles de management qui lui sont liés et qui touchent plus largement au système managérial de l'organisation.

Nos résultats d'enquêtes amènent à aborder la diversité dans une visée *intersubjective*, celle du vécu des personnes qui travaillent et dans ce qu'il affecte les processus sociaux de discrimination à l'œuvre.

Les effets de la diversité sont contingents, c'est à dire qu'ils se réalisent sous condition d'action humaine opportune. Tout l'intérêt du management interculturel est de

revenir aux origines de nos systèmes de pensée pour penser la nature de cette contingence et de ne pas trop vite souligner des différences qui séparent.

Il s'agira pour les entreprises de réinventer le social sur le long terme, afin de conduire à un réel processus de changement de culture, dans la mesure où la diversité est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un « intrant » dans d'autres processus.

4, Pour lutter contre les discriminations, le management interculturel invite à penser une logique du don, du contre-don et de la réciprocité :

Jean-François CHANLAT, Evalde MUTABAZI, Norbert ALTER, Michel SAUQUET ou Catherine CHOUARD insistent tous, dans leurs travaux et leurs pratiques professionnelles, sur la circulation du lien social pour combattre l'injustice.

Au-delà des simples formations, la perspective interculturelle du management devrait déboucher dans l'entreprise, sur la création d'espaces de délibération qui ne se contentent pas de laisser en l'état des structures sociales « injustes », mais qui permettent de changer la distribution des ressources et de la parole.

On en arrivera à mieux comprendre pourquoi, face aux autres et avec les autres au travail, c'est d'abord dans l'existence de liens sociaux, qui donnent davantage que ce qui est prévu par le contrat de travail, que s'échangent des outils de travail ou des services et même des contenus émotionnels et que les partenaires sont placés dans une réciprocité de droits et de devoirs qui les amènent à se comporter comme s'ils étaient mutuellement « endettés » (N. ALTER, 2009).

Au-delà du contrat de travail, de la description de poste, il y a un plaisir à échanger et même à communier, un plaisir souvent bien supérieur au bénéfice matériel de l'échange formel (pointons ici dans les domaines de la communication interculturelle, des questionnements tout à fait stimulants sur des NTIC, du travail à distance, des visioconférences, des portables de toutes sortes... qui posent de manière renouvelée la question de la construction de confiance avec un autrui « à distance », virtualisé, non

incarné...).

Et aussi le plaisir de célébrer l'existence d'un niveau collectif qui est celui du métier comme fonds culturel et managérial partagé. Il suffit, pour s'en convaincre de penser à la mobilisation lors de catastrophes naturelles de certains salariés qui vont au-delà de leurs limites comme dans le cas de l'engagement des électriciens en 1999 face à la tempête (M. BRUGIDOU, J. CIHUELO et H. Y. MEYNAUD, 2001) ou, à rebours, aux limites du taylorisme et du « just in time » qui visent à supprimer les « temps morts ».

Le management interculturel nous rappelle que les formations à l'intelligence de l'autre ont sans doute plus d'affinité avec la palabre à l'africaine ou la recherche de consensus néerlandais qu'avec les règles de la dissertation à la française.

Une réciprocité forte s'établit souvent quand les participants osent être vrais, vulnérables humbles, lorsqu'ils sortent des fonctionnements mécaniques (E. D. BEINHOCKER, 2007).

Dans la visée idéale des formations à la diversité, les personnes du groupe ne cherchent pas à avoir raison ou à imposer un point de vue à tout prix pour affirmer leur force et leur droit (M. MACK, 2007). On co-établit les règles du jeu et on en co-assure le respect. Lorsque la gratitude l'emporte, celle qui va au-delà de la confiance, «le collectif en tant que lieu de l'égalité l'emporte sur l'individuel en tant que lieu de la différence » (E. BADINTER, 2009).

Un des enseignements du management interculturel est que précisément, la gratitude consiste à tenir compte de l'autre, renforcer des liens de soutien mutuel où l'on n'est jamais quitte, contrairement à ce qui se passe dans un « commerce » classique.

Le management interculturel a à apporter à la pratique des avocats quand ceux-ci s'interrogent sur les ressources que possèdent des acteurs sociaux dans les sphères du travail. Ainsi, N. ALTER (2012, p. 69), dans son analyse de patrons qu'il qualifie d'atypiques (personnes homosexuelles, immigrées, femmes dans un milieu d'hommes, personnes en situation de handicap visibles ou invisibles...), et qui échappent temporairement à la discrimination par delà le stigmatisme, souligne qu'ils développent, plus que d'autres, une pensée contextuelle et réflexive, « que leur socialisation repose

sur la capacité à objectiver les interactions, les positions sociales ou les représentations, en mobilisant constamment analyse et curiosité ».

« Tous les patrons différents racontent la même histoire : celle de rencontres qui leur ont permis de concevoir puis d'étayer leur projet professionnel et identitaire. Et tous expliquent que ces rencontres opèrent dans (...) trois perspectives (...) : les parents introduisent, très tôt, une distance au rôle social et une capacité critique ; l'être aimé protège de l'anxiété due au fait de devoir abandonner une identité sans bien connaître la suivante ; et le représentant de l'institution indique qu'il est légitime d'exister autrement que selon les stéréotypes, il autorise à redéfinir son rapport au monde » (N. ALTER, 2012, p. 178). Ils représentent le passage entre des mondes et cet espace des discriminations entre ce qui est subjectivement revendiqué et est socialement accordé. « Toutes ces histoires racontent finalement la même chose : celle de devenir honorable malgré sa différence, celle d'être honorée grâce à sa différence » (N. ALTER, 2012, p. 254).

Conclusion :

Au final, le paradoxe de tout travail de formation – et qui plus est à la diversité ou à l'interculturalité - revient à accepter l'autre comme il est et à lui offrir la possibilité de devenir différent de ce qu'il paraît, voire de ce qu'il croit être.

Mon intervention souhaitait rappeler que le management interculturel offre une épistémologie qui ne procède pas par affirmations d'ordre général et qu'il y a différentes façons de rendre la justice : à chacun la même chose, à chacun selon ses mérites, à chacun selon son rang, à chacun selon ses besoins, à chacun selon ses œuvres, à chacun selon ce que la loi lui attribue...

Le développement de compétences interculturelles (D. DEARDORFF, 2009) renvoie à la capacité à exprimer, vivre et faire vivre des espaces de discussion argumentative et de « confrontation positive et démocratique des différences culturelles » comme les nomme Evalde MUTABAZI (1999). Chercher à fonder un management interculturel, c'est ainsi prendre le risque pour des dirigeants de reconnaître que des personnes issues de pays étrangers s'intègrent mal dans leur organisation (par déficit d'accueil, par manque de formation, par ignorance des mécanismes d'isolement vécus

par les cadres mobiles...), que des personnels méritants sont injustement sanctionnés et victimes de violence ou de souffrances au travail. C'est finalement accepter de reconnaître des manques et des échecs alors que les dirigeants évoluent dans un contexte médiatique où le lien est trop vite fait entre valeur actionnariale et mesures de court terme voulant préserver coûte que coûte une bonne « image employeur ».

Le management interculturel vise à privilégier ce qui rassemble et enrichit mutuellement sans pour autant céder à « un imaginaire leurrant » (pour reprendre la formule de Eugène ENRIQUEZ (1992), ni dépolitiser les échanges en écartant les partenaires sociaux, ni s'enliser dans des incantations de ceux qui autoproclament leurs entreprises « grandes familles » ou « communautés socialement responsables ».

Le management interculturel invite à parvenir à une société des « *aidantités* » pour reprendre la belle formule de Gilles BIBEAU (1996, p. 311). Il faut bien donner un nom à ce qui ressort de la coopération dans la gestion des équipes diversifiées, à ce qui est d'un rapport au monde multiplié par les rencontres avec les Autres et les nommons, pour notre part, promesses du management interculturel.

La plupart du temps, surtout quand ils travaillent en équipe, les gens ont tendance à n'attribuer qu'à une seule cause et non à plusieurs une action ou un événement donné. Ils consacrent davantage de temps et d'efforts à chercher une cause qu'à chercher des explications supplémentaires.

Le management interculturel invite au contraire. En cela, l'interculturalisme est plus proche de la *rencontre* que de la *relation*, qui implique seulement une suspension de la violence et un souci de compromis. La rencontre implique davantage d'échange, de relance constante du travail interprétatif. Elle débouche sur ce que j'appellerai un « paradoxe interculturel ».

Pour aider quelqu'un à lutter contre les discriminations on doit lui faire rencontrer des personnes qu'il ne connaît pas encore. Or créer du lien fait naître des ambiguïtés et des interrogations. Un contexte multiculturel est un contexte dans lequel émerge de l'ambivalent, de l'incongru, ces ambiguïtés et interrogations et devient interculturel quand se casse la frontière entre marge et normalité et que se dévoilent des logiques d'action

que l'on ne voyait pas de prime abord et qui ne résumait pas à l'espoir fondé par la stricte négociation procédurière ou l'intérêt bien compris de ceux qui participent.

A l'invariant, qui suppose une universalité de surplomb, la recherche en management interculturel préfère l'équivalence qui invite à repérer dans les cultures en présence un point de recoupement possible à partir duquel elles vont se mettre en perspective, s'aligner pour faire pont entre elles (F. JULLIEN, 2008, p. 139).

« Autre est celui qui donne et celui qui reçoit ; autre celui qui reçoit et celui qui rend » (P. RICOEUR, 2004, p. 377). C'est cet enchaînement (qui rend libre) qui caractérise la rencontre interculturelle.

L'ambition de toute formation à « l'intelligence de l'autre » devrait être de toujours « sublimer les différences entre les individus plutôt que de les cultiver » (D. SCHNAPPER, 2003).

Les formations, à elles seules, ne suffisent pas. Face à la multiplication des revendications identitaires et culturelles dans un contexte de globalisation des économies, les entreprises auront toujours besoin de syndicats, en premier lieu, des associations et de tiers extérieurs, pour révéler les discriminations, en faire prendre conscience aux dirigeants et managers, ainsi qu'à la collectivité toute entière, pour les faire condamner en justice et faire respecter le droit avant même d'éventuels labels ou chartes de bonne conduite qui s'en distingueraient.

Bibliographie

- Alter Norbert (2009). *Donner et prendre*, La Découverte, Paris.
- Ang Soon et Van Dyne Linn (2008), *Handbook on Cultural Intelligence : Theory, Measurement and Applications*, Armonk, M.E.Sharpe.
- Barmeyer, C. I. (2004), *Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France, Germany and Quebec*, in: *International Journal of Intercultural Relations*, International Academy for Intercultural Research, 28 (2004) 577–594.
- Babeau Olivier et Chanlat Jean François (2007). La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Badinter Elisabeth et alii (2009). *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Editions de L'Aube, Paris.
- Bébéar Claude (2004), *Des entreprises aux couleurs de la France*, Institut Montaigne.
- Beck Ulrich (2006), *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?*, Aubier.
- Béreni Laure (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, n° 35, p. 87-106.
- Bourdieu Pierre (1998), *La domination masculine*, Editions du Seuil.
- Brugidou Mathieu, Cihuelo Jérôme et Meynaud Hélène Yvonne (2001), *Tempête sur le réseau. L'engagement des électricien(ne)s en 1999*, L'Harmattan, Paris.
- Bruna Maria Giuseppina et Chauvet Mathieu (2010), *La diversité, levier de performance... sous condition de management*, Université Paris Dauphine.
- Byram, Michael (1997), *Teaching and assessing Intercultural Communicative Competence*, Clevedon: Multilingual Matters.
- Camilleri Carmel, « Les conditions structurelles de l'interculturel », *Revue Française de Pédagogie*, Volume 103, 1993, p. 43-50.
- Calvès Gwénaële (2008), « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, no 148.
- Castel Robert (2007), *La discrimination négative*, Le Seuil, Paris.
- Castella Pierre (2005), *La différence en plus*, L'Harmattan, Paris.
- Chanlat Jean-François (2015), « Theories of Management », in section 'Sociology of Management', Ritzer, G (ed), New York, Wiley Blackwell Encyclopedia of Sociology, 2nd edition.
- Chanlat Jean François et Dameron Stéphanie (2009). « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives ». *Rencontres Internationales de la Diversité, 1er, 2 et 3 octobre*, Corte.
- Dameron Stéphanie et Joffre Olivier (2007). The good and the bad : the impact of cultural diversity on cooperative Relationship *The International Journal of Human Resources Management*, Vol 18, no11, p. 2037-2056.
- Deardorff, Darla K. (ed.) (2009), *The Sage handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks, Sage.
- Deschavanne Eric (2005) La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, La documentation française, Paris.
- Dinges, N. G. et Baldwin, K. D. (1996), *Intercultural Competence. A Research Perspective*. In: Landis, D. et Bhagat, R. S. (ed.): *Handbook of Intercultural Training*, London u.a., Sage, 106-123.
- Earley, P. Christopher et Ang Soon (2003), *Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures*, Stanford, Stanford University Press.
- Eme Bernard, « Jeunes salariés en quête de respect », *Sciences humaines*, 2006, p. 41-43.
- Enriquez Eugène (1992). *L'organisation en analyse*, PUF, Paris.
- Edmundson, Andrea (2010). *Cases on Globalized and Culturally Appropriate E-learning: Challenges and Solutions*. Hershey, PA: Information Science.

- Franchi Vije (2002). Les enjeux d'une formation à la pratique en interculturel : le cas des étudiants en psychologie en Afrique du Sud post-apartheid, *Carrefours de l'Education*, 2, n°14, Université de Picardie.
- Garner-Moyer Hélène (2012), *Réflexions autour de concept de diversité*, AFMD.
- Gardenswartz, Lee, Rowe Anita, Digh Patricia et Bennett Martin (2003). *The Global Diversity Desk Reference: Managing an International Workforce*, CA : Pfeiffer, San Francisco.
- Gery Marion (2007). Les porteurs d'oubli. Une expression de la souffrance dans la migration», *L'autre*, volume 8, n° 1, Paris.
- Guénette Alain Max, Maksimovic Natacha, Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2011). *Gestion de la diversité, L'urgence d'un management interculturel*, Dossier HRM, n°21, Zurich.
- Hofstede, Geert Jan, Pedersen Paul, and Hofstede Geert (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Landis Dan, Bennett Janett, and Bennett Milton, eds (2004). *Handbook of Intercultural Training*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Larrasquet Jean Michel (1999). *Le management à l'épreuve du complexe*, L'Harmattan, Paris.
- Le Moigne Jean Louis (1995). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Lozes Patrick et WIEVIORKA Michel (2008), « Contre les discriminations, unissons-nous ! », *Le Monde*, 11 février 2008.
- Mack Manfred (2007). Le développement par transformation réciproque, *Les Cahiers de Sol*, n° 8, Paris.
- Masclat Olivier (2012), *Sociologie de la diversité et des discriminations*, Armand Colin.
- Mc Sweeney Brendan, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences : A Triumph of Faith – Failure of Analysis", *Human Relations*, 55 (1), pp. 89-118.
- Michaels Walter Benn (2007). *The trouble with diversity : How We Learned to Love Identity and Ignore Inequality*, Metropolitan Books, Chicago.
- Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2008). *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2010). *Les discriminations*, Le Cavalier bleu, Collection « Idées reçues », Paris.
- Mutabazi Evalde (1999) Fusions –acquisitions : les dividendes de la diversité culturelle », *Revue MCS*, n° 568 de Nov. pp. 32-38, Lyon.
- Ng, K.-Y./Earley, P. Christopher (2006), *Culture + Intelligence: Old constructs, new frontiers*, In: *Group & Organization Management* 31 (1), 4-19.
- Perotti Andréa (1996), *Migrations et société pluriculturelle en Europe*, L'Harmattan, 1996.
- Piskurich George M., Beckschi Peter et Hall Brandon, eds (2000). *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs-Instructor-Led, Computer-Based, or Self-Directed*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Phillips Patti P, ed. (2010). *ASTD Handbook of Measuring & Evaluating Training*. Alexandria, VA: ASTD.
- Ricoeur Paul (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Editions Stock.
- Rosa Hartmut (2010), *Accélération, La découverte*.
- Sabeg Yazid et Méhaignerie Laurence (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne.
- Sauquet Michel (2007). *L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Edition Charles Léopold Meyer, Paris.
- Sauquet Michel et Vielajus Martin (2014), *L'intelligence interculturelle*, Edition Charles Leopold Meyer, Paris.
- Sayad Abdelmalek (1999), *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Seuil.
- Schnapper Dominique (2003). *La communauté des citoyens*, Gallimard, Paris.
- Segal Jean Pierre (2011), "Culturaliste ? Culturaliste toi-même!", *Gérer et Comprendre*, Mars, Paris.
- Spencer-Oatey, H. et Franklin, P. (2009), *Intercultural Interaction*, London, Palgrave McMillan.

Thomas, D. Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B., Ravlin, E. et Cerdin, J.-L. (2008): Cultural Intelligence: Domain and assessment. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 8 (2), 123-143.

Viteau Jean (2005). Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n° 194, Paris.

Waxin, Marie France et Barmeyer, Christoph (2008) (ed): *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Les Editions de Liaisons.