

De la gestion de la diversité au management interculturel

Cinq phases d'un processus de formation à « l'intelligence de l'autre¹ »

Evalde MUTABAZI² et Philippe PIERRE³

Résumé du chapitre :

Les métiers de l'interculturel voient l'augmentation du nombre de personnes en charge d'actions de formation, rassemblée souvent la bannière floue de « gestion de la diversité », et visant à renforcer, dans les équipes de travail, synergies et complémentarités par delà les différences d'âges, d'origines ethno-raciales, d'origines culturelles, de genres, de situations de handicap, de nationalités...

Ce chapitre vise précisément à clarifier, sur un plan conceptuel, certains enjeux de ce qui pourrait être des principes d'une politique de formation continue utile pour une organisation souhaitant passer du strict respect de la loi à un engagement proactif et socialement responsable. Il s'agit ici pour cela 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 ici cinq phases clés d'un processus idéal typique qui articule nécessairement ces trois domaines d'action différents, parfois complémentaires, trop rarement articulés ensemble, en entreprise.

Mots clés :

Gestion de la diversité, management interculturel, discrimination, formation, métiers de l'interculturel, reconnaissance de l'autre, confrontation démocratique, complémentarités culturelles.

¹ : Sauquet M. (2007). *L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Edition Charles Léopold Meyer.

² : Sociologue, consultant et Professeur à l'Ecole de Management de Lyon. Notamment auteur (avec Philippe Pierre) de *Les discriminations, Idées reçues*, Cavalier bleu, 2010.

³ : Sociologue, consultant et Co-directeur du Master de Management Interculturel de Paris Dauphine. Notamment auteur (avec Evalde Mutabazi) de *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.

De la gestion de la diversité au management interculturel

Cinq phases d'un processus de formation à « l'intelligence de l'autre »

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

En France, on peut situer au début des années 2000 l'émergence de la catégorie managériale de la diversité dans le monde des entreprises⁴. On s'accorde aujourd'hui pour dire qu'un des enjeux de la gestion de la diversité en entreprise est d'instituer, entre des partenaires différents, un « coopérer ensemble » qui ne se décrète pas et puisse échapper aux simples évidences ou au mépris. Or, la diversité, réalité observable qui traduirait le fait que rien n'existe exactement à l'identique dans la nature, n'est pas l'égalité. Et nous savons qu'il y a bien, dans les créations humaines, 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...

Souvent confusément, on ne différencie pas, en entreprise, les métiers du champ de l'interculturel (propres plutôt à la gestion des expatriés, à la négociation commerciale, aux équipes-projets en plusieurs pays...) des métiers du domaine de la lutte contre les discriminations (propres au droit du travail ou au droit des sociétés) et de ceux 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 »). Or, répétons-le, les pratiques de gestion de la diversité, d'inspiration libérales et acclimatées en France à partir de sources anglo-saxonnes (« diversity management »)⁵, ne garantissent pas forcément qu'un système social soit juste⁶. 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. Elles ne peuvent, selon nous, faire l'économie des deux autres niveaux d'action que sont la lutte contre les discriminations et du management interculturel quand on traite de la coopération et des logiques d'action en contexte multiculturel de travail.

Dans cette perspective, cet article vise à questionner la formation comme levier de transformation des mentalités en entreprise (Landis D., Bennett J. M. et Bennett M. J. 2004) permettant de dépasser, dans les rapports de travail, les dangers d'un simple « affichage » et d'un travail de mise en forme rhétorique autour du terme plastique et flou de diversité. 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 mode de pensées ainsi que sur la pluralité de l'organisation (par ses implantations, ses

⁴ : Sabeg Y. et Méhaignerie L. (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne ; Bébéar C. (2004), *Des entreprises aux couleurs de la France*, Institut Montaigne.

⁵ : Calvès, « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, no 148, 2008.

⁶ : Béréni 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. Béréni 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).

métiers, ses cultures) ? 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, répétons-le, nous paraît vide de toute valeur réellement normative⁷ ?

Sur le plan méthodologique, nous revendiquons de pouvoir nous fonder sur une synthèse d'expériences et de travaux dans les champs dits de la gestion de la diversité et du management interculturel sans nous inscrire nécessairement ici dans la perspective classique d'une analyse d'une revue de littérature débouchant, après la clarification d'une méthodologie, sur des résultats et une discussion. 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, à l'absence de transmission entre membres différents d'une même équipe ou d'un même métier. Ce sont plutôt les principes d'une possible démarche de formation et ce qui la fonde qui sont détaillés dans ce chapitre (avec la réunion des trois domaines d'action différents, parfois complémentaires, de la lutte contre les discriminations, de la gestion de la diversité et du management interculturel). Et non certaines modalités pratiques (mises en situation, études de cas ou méthodes introspectives, troupe de théâtre chargée de la sensibilisation aux différences...), certes mentionnées à l'occasion, mais qui ne s'inscrivent pas dans notre contribution dans une structure systématique qui présenterait la démarche de formation avec pour chaque étape, les objectifs de la phase, les principes fondamentaux, le public ciblé, les méthodes pédagogiques.

A l'instar des entreprises du seul secteur privé, des écoles et des hôpitaux, des services publics, exposés également à un « management » de la diversité, sensibilisent aujourd'hui leurs professeurs ou médecins, et plus largement leurs salariés, dont le personnel d'accueil, à la diversité croissante de leurs usagers⁸. Conscients qu'une loi qui est la même pour tous, appliquée à des individus placés eux dans des situations différentes, peut générer et renforcer des inégalités, les dirigeants de ces institutions organisent leurs équipes ou leur temps de travail en tenant compte de la diversité, accordent des congés pour permettre à ceux qui le souhaitent de faire un pèlerinage à Lourdes ou à la Mecque, créent des services de médiation culturelle... Toutefois, nous faisons l'hypothèse que les actions de ces institutions, et particulièrement dans le domaine de la formation, sont

⁷ : 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 « minorités », de « promotion de la diversité » plutôt que d'afficher clairement le but d'une « discrimination positive » inspirée de politiques anglo-saxonnes.

⁸ : Certaines entreprises mettent en place un service de coaching accéléré après un retour de maternité. Les entreprises aménagent de plus en plus les structures de vie professionnelle et de formation : télétravail, aménagement des horaires, développement de services de proximité, adaptation de services locaux sociaux, participation active à la création de crèches interentreprises... posant aussi la question, derrière la simple gestion de la diversité, de l'intrusion de l'espace professionnel dans l'espace privé ou intime.

véritablement transformatrices lorsqu'elles permettent à ceux qui en bénéficient, de remettre en question ce qu'ils considéraient auparavant comme « *allant de soi* », de relativiser leurs perceptions de la réalité ou représentations mentales. Dans ces conditions, les salariés et personnes formées deviennent davantage capables de repenser le sens commun qui rassure généralement les membres d'une même culture (nationale ou professionnelle), en même temps qu'il les distingue ou les éloigne de ceux des autres⁹. C'est là, selon nous, l'intérêt de lier ces actions à la discipline du management interculturel.

Cinq phases 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 (Dameron, S et Joffre, O. 2007). Ce processus doit d'abord permettre aux personnes formées de passer outre des attitudes et pratiques liées à la « peur du gendarme » (posture « défensive » qui se cantonne à la stricte conformité vis-à-vis de la loi ou à la seule prévention des risques de détérioration d'image de l'entreprise). Ce processus visera ensuite, au-delà des effets d'affichage ou de la fascination pour l'appareil statistique de certaines approches en matière de formation et de gestion de la diversité, un engagement proactif des entreprises dans des politiques et pratiques favorisant l'échange d'expériences, l'apprentissage mutuel et l'innovation au sein d'équipes diversifiées et réellement « apprenantes ».

Ce chapitre vise à décrire ces cinq phases¹⁰ :

- Dans une première phase, l'action de formation permet de prendre conscience de la part des conventions inutiles (préjugés, stéréotypes...), de relativiser ou remettre en cause leurs places dans nos critères d'évaluation, d'évoluer vers une mesure plus objective ou distancié de leurs effets sur les relations de travail, la performance des individus ou des équipes concernées.
- Une deuxième phase du processus consiste à savoir mieux cerner, d'un point de vue juridique, les discriminations autour de soi, dans l'atelier ou le bureau où l'on travaille, à savoir les « nommer » correctement et en faire la preuve afin de trouver les meilleures armes pour les combattre.
- Une troisième phase vise à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour élaborer des indicateurs pertinents de mesure de progrès et construire des tableaux de bord qui ne se limitent pas au simple constat des *états* de la diversité ou des seuls effets de celle-ci.
- Directement en lien pour nous avec le management interculturel, une quatrième phase de formation porte sur le développement des capacités à clarifier ou à faire clarifier les principes d'une « gestion juste » de la diversité notamment lorsque l'on est amené à évaluer et sanctionner des actions ou des comportements des

⁹ : Guénette A. M., Maksimovic N., Mutabazi E. et Pierre P.,(2011). *Gestion de la diversité, L'urgence d'un management interculturel*, Dossier HRM, Zurich, n°21.

¹⁰ : Ce chapitre est structuré en trois domaines (lutte contre les discriminations, gestion de la diversité et management interculturel) qui renvoient à cinq phases. La première et la deuxième phase 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.

individus différents de par leurs cultures, leur âge ou leur sexe... A ce stade, on intègre 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... 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.

- Au-delà de cette intelligence culturelle de la relation aux autres¹¹, considérés dans leurs différences, une cinquième phase de développement des compétences interculturelles¹² renvoie à la capacité à exprimer, vivre et faire vivre des espaces de reconnaissance aux autres. Cette capacité se fonde sur des espaces de discussion argumentative, de « confrontation positive et démocratique des différences culturelles » (Mutabazi E. 1999) de capacité à combiner leurs apports pour traiter un problème concret, professionnel ou social. Il s'agit à ce stade, d'être réellement capable de privilégier ce qui rassemble et enrichit mutuellement sans pour autant céder à « un imaginaire leurrant » (Enriquez E. 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 ».

Première et deuxième phase : Comprendre les processus discriminatoires et appliquer les législations en vigueur

A ce premier niveau, l'objectif central est de former à l'identification et la connaissance des mécanismes au cœur d'un processus discriminatoire et de permettre aux personnes formées d'acquérir les moyens de sa résolution sur la base de la loi. Se 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 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). Pour être capable d'agir, de prendre de bonnes décisions et les mettre en œuvre, la personne formée doit sortir du simple constat ou du repérage d'une discrimination. « Une fois créées les conditions d'un « voir-ça » (la discrimination), il reste à en faire un « ça-voir » » (Viteau J. 2005), c'est-à-dire que pour les managers, les compétences à développer sont 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, partager et faire partager une norme d'action qui corrige, répare ou aide à sanctionner. Ce « ça-voir » est à entendre pour nous comme une des compétences à acquérir pour

¹¹ : Ang, S. et Van Dyne, L. (2008), *Handbook on Cultural Intelligence : Theory, Measurement and Applications*. Armonk, M.E.Sharpe ; Earley, P. C. et Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures*. Stanford, Stanford University Press. ; Ng, K.-Y. et Earley, P. C. (2006), *Culture + Intelligence: Old constructs, new frontiers*. In: *Group & Organization Management* 31 (1), 4-19 ; Thomas, D./Elron, E./Stahl, G./Ekelund, B./Ravlin, E./Cerdin, J.-L. (2008), *Cultural Intelligence: Domain and assessment*. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 8 (2), 123-143.

¹² : Deardorff, D.. (ed.) (2009), *The Sage handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, Sage ; Waxin, M.-F./Barmeyer, C. (2008) (ed): *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Les Editions de Liaisons.

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. 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. A 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, longtemps après son inscription dans les textes de loi (Deschavanne E. 2007). L'objectif est de cesser de considérer les mécanismes d'exclusion comme naturels alors que ceux-ci plongent leurs racines dans l'inconscient (Babeau O. et Chanlat J. F. 2007) comme la domination masculine qui se propage et se perpétue dans une organisation. 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 les Femmes pour l'accession à des postes de responsabilité ? Comment 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 ? Comment combattre la mise à l'écart systématique des jeunes mamans dans les plans de carrière ?). « On court le risque d'affabulation par oubli de dire, mutisme par oubli d'en parler » rappelle M. Gery (2007) et les formations sont là pour ne pas le négliger. C'est d'abord donner la possibilité de nommer chez celui qui suit la formation, et avec lui, ce que l'entreprise ou la société ne nomme pas ou nomme peu, ce niveau des interdits et tabous de toutes sortes autour des discriminations. V. Franchi (2002) donne l'exemple, en Afrique du Sud, des priorités de réconciliation entre groupes maintenus ségrégués. L'enjeu est bien de fournir les moyens d'analyser ses propres stratégies défensives, de réduire les affects négatifs de la relation au travail résultant de la racialisation de l'identité et des lectures du monde, et d'interroger, au final, les pratiques et les contenus d'enseignements de l'idéologie raciste de l'apartheid. Nous touchons là à l'effet « *dérangeant* » pour les puissants, 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 intériorisé par les « minoritaires » ou les « dominés », les « laisser pour compte à l'occasion d'une promotion ». En cela, les publics cibles de la formation interculturelle en entreprise sont, à la fois, les personnes discriminées et les discriminants potentiels et chacun peut potentiellement être dans les deux situations (Barmeyer C., 2004).

Prouver est bien une deuxième étape qui consiste à tenter de ne plus appréhender les autres à partir de nos catégories mentales pour déconstruire les normes et en montrer les rapports sous jacents de pouvoir et de domination parfois librement consentie. C'est aussi ici le niveau du recours devant la justice qui s'attache aux faits et non aux seules intentions. Sans recours possible, pourquoi agirais-je autrement que par la résignation ou le refus révolté ?

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

Ainsi, la lutte contre les discriminations doit en revenir aux causes, aux bonnes ou mauvaises raisons d'agir de chacun. Comment mieux comprendre les demandes d'un salarié qui serait le premier à vouloir pratiquer le ramadan dans son entreprise ? Comment évaluer, sanctionner ou autoriser un salarié qui refuse de toucher de l'alcool, au nom de ses convictions, alors que sa mission consiste à préparer les plateaux repas pour les voyageurs à l'aéroport ? 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 des infirmiers de couleur ? La lutte directe contre le racisme par exemple, réclame de comprendre ce à partir de quoi se meut le raciste. Il en est de même pour la lutte contre les discriminations ethniques ou culturelles, de type systémique, celles qui touchent, pour une large part, à la répétition de « micro-iniquités » insidieuses et souvent juridiquement inattaquables (comme le fait de perpétuer, tous les jours, de mauvaises blagues à un collègue réputé différent des autres par sa couleur de peau ou son orientation sexuelle supposée). Les préjugés peuvent être combattus par la connaissance. Nous avons certainement besoin, en cette matière, de nouvelles formes de description du réel, plus riches, des études de cas issues des pays pauvres, de nouveaux lexiques, de données sur l'histoire des religions et des pratiques culturelles pour traduire la complexité des formes de discrimination (directe, indirecte, systémique...) (Edmundson A. 2010) dans plusieurs types d'organisations productives et non limitées, en France par exemple, aux très grandes entreprises et à leurs structures matricielles. Comment favoriser, par la formation notamment, l'auto-déclaration des travailleurs ayant un handicap non visible ? Comment aider des équipes à recrutement à défendre des candidatures qu'elles jugent atypiques et cesser de proposer des candidats toujours susceptibles de plaire au client ou au supérieur hiérarchique et d'exclure de fait des candidats en fonction de préjugés ?

Troisième phase : Gérer la diversité, action nécessaire ou contre-productive quand elle se limite aux effets des outils statistiques ?

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 alors même que pour ces catégories socioprofessionnelles également, les critères de sélection et de communication, en apparence neutre, sont fortement liés à l'âge, au sexe, à un handicap ou à une origine. Former à la diversité devrait avoir comme objectif premier d'accroître la capacité des personnes concernées à identifier et comprendre les processus discriminatoires sans céder aux sirènes de la « diversité » et ses effets d'affichages. Comprendre pourquoi, 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. Comprendre pourquoi, également, par exemple, l'affectation systématique de personnes non-voyantes au standard d'une entreprise conduit au fait que certaines populations sont écartées ou faiblement représentées dans certains types d'emplois intéressants ou des catégories socio-professionnelles valorisées. Ces personnes que l'on croit aider peuvent courir le risque de ne pas densifier leurs réseaux de relations dans l'organisation et vivre l'isolement dans une entreprise qui pense les soutenir. Cette capacité à identifier et comprendre les processus discriminatoires consiste non seulement à débusquer des ruptures dans l'égalité de traitement mais aussi à remonter aux causes qui sont souvent variables : un préjugé, une habitude, un défaut de procédures, une méconnaissance du droit, un engagement dans des idées xénophobes ou non démocratiques...

Il faut donc aller au-delà des bonnes intentions sinon rien ne s'opère, aucun processus de changement ne s'enclenche (en mesurant les phénomènes de ségrégation horizontale (par fonctions, métiers, services, départements) et verticale (ségrégation verticale)), en révélant le nombre de plaintes internes (personne-ressource dans le cas de harcèlements) mais aussi externe et les coûts associés à ces plaintes et au traitement de l'affaire...). 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 créer¹³. 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

¹³ : 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.

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 contribuent à accentuer les phénomènes de discrimination qu'elles mettent à jour. Prenons l'exemple de la distance culturelle¹⁴ supposée entre un homme blanc et une femme « afro-antillaise ». Est-elle constituée à la fois par le genre et la couleur de peau ? La distance entre ce même homme et une femme, qui se trouve en fauteuil, se composerait-elle des éléments suivants : le genre, l'origine ethnique, l'âge et la capacité physique ? Cet espace constituerait alors en soi, si l'on peut dire, une barrière entre les personnes ? On voit le danger de ce type de constat et de découpage dont s'accommodent souvent les indicateurs de « diversity management » des agences de notation sociale¹⁵. Et ainsi de suite, dans la distance perçue et la distance « réelle », avec les croyances religieuses, la langue, la nationalité, l'orientation sexuelle... 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 ? L'affirmation identitaire de quelqu'un en entreprise rend cette question plus complexe encore et ne révèle pas a priori toujours une appartenance mais une intention de communication, un vouloir dire qu'il convient de décrypter, de co-construire. Chaque manifestation identitaire, sans recouper nécessairement l'espace de la culture, est bien au confluent de plusieurs interprétations possibles. L'important dans les actions de formation, toujours, 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.

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). S'inscrivant ici dans une perspective appauvrie de la « *gestion de la diversité* » que nous condamnons, les politiques de formation dans ce domaine réclament donc un éclairage patient des normes conscientes et inconscientes afin de faire prendre conscience à chacune des personnes formées que ce qui est « différent » en lui et possède, en germe, des caractéristiques susceptibles de déclencher chez les autres, des mécanismes de discrimination, de rejet ou de valorisation des différences (Gardenswartz, L., A. Rowe, P. Digh, et Bennett. M. 2003). Un exemple est donné, en France, par la formation des dirigeants aux bonnes pratiques de recrutement selon la méthode des habiletés

¹⁴ : On renverra ici aux travaux de Mc Sweeney B. (2002) sur les limites méthodologiques à l'analyse de la distance entre deux cultures et aux choix d'indices (d'individualisme, de masculinité...) supposés explicatifs des faits culturels et répondre aisément au dilemme entre recherche d'universaux comparables et étude du particulier.

¹⁵ : Pensons à l'obligation (illégal) 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...).

professionnelles développées par Pôle Emploi. On prépare aux techniques d'entretien basées sur des questions liées aux compétences. 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. Un autre exemple est celui de 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.

Former et agir reviennent à faire comprendre à chacun le grand nombre de sources d'inégalités, à saisir les interactions entre ces sources et même les liens entre son entreprise et ses parties prenantes. Cette action doit s'appuyer précisément sur des sources statistiques fiables issues, pour la France, des enquêtes emploi de l'INSEE ou du Ministère de l'Education. En cela, 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 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 ». Prendre le mot ou le chiffre pour la chose... Les mots et les chiffres ont plus des usages qu'un sens. Un écueil, à ce niveau, pour un formateur, serait de reprendre à son compte sans les resituer, les termes qui fabriquent l'ethnicisation 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'ethnies. 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* signalée.

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. A un niveau supérieur, l'essentiel est toujours de déterminer qui a le pouvoir de définir l'identité, le pouvoir 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)¹⁶. Nous avons donc besoin d'outils simples 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.

Une des clés de la réussite de ces formations à la gestion de la diversité devrait reposer sur l'utilisation d'une pédagogie particulièrement interactive (étude de cas, simulations, enquêtes rétrospectives...) où l'on voit se révéler la part du « bagage » que l'on porte et que l'on ne connaît pas (Hofstede, G. J., Pedersen P. B. et Hofstede G. H. 2002). Dans toute bonne formation en la matière, le sens « signification » (le « comprendre pourquoi ») s'équilibre avec le sens « sensation » (prendre le temps d'« expérimenter » avec les autres participants d'une formation) (Piskurich, G. M., Beckschi P., and Hall B., 2000). 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.

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 ou des trajectoires de carrière 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).

Quatrième et cinquième phase : Clarifier les fondements d'une action juste en contexte multiculturel

La diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : la question du rapport à l'autre (l'altérité) et la question du vivre ensemble (la socialité) (Chanlat J. F. et Dameron S. 2009). C'est le lien complexe entre ces deux volets qui fonde notre intérêt pour le management interculturel et en fait, pour nous, en

¹⁶ : 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 valeurs des femmes. Les femmes ne se reconnaissent pas dans cette stigmatisation qui perpétue une domination masculine.

tant que corps de questionnements tout autant que de principes, un horizon souhaitable des formations dites de gestion de la diversité. L'enjeu est non 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. 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 invite donc, dans le domaine de la gestion de la diversité, non seulement à ne pas produire des formations « hors sol », élaborées hors du contexte historique et social de l'entreprise dont les membres sont formés mais à questionner les ordres établis¹⁷. Nous nous situons ici pleinement dans la perspective d'un management interculturel qui pointe aussi les dangers du transfert autocratique des modèles 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).

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. Ces espaces pourraient donner naissance à des comités consacrés aux questions de la gestion de la diversité, qui agiraient en complémentarité avec les structures paritaires existantes. S'intéressant aux pratiques de management situées culturellement et à leur déploiement dans le cadre de rapprochement d'entreprises (fusions, joint-ventures...), dans celui de la gestion de personnes mobiles (expatriés et impatriés et leurs familles) et des équipes multiculturelles diversifiées, la discipline du management interculturel part du constat que chacun en entreprise peut s'appuyer sur un principe de justice extérieure qui lui permet souvent de se soustraire au modèle de justice dont dépend la situation dans laquelle il se trouve engagé¹⁸. Dans les cas de la négociation et la coopération entre partenaires de cultures différentes, de l'intégration des expatriés à l'étranger, le management interculturel permet de sortir des explications du social par le seul rapport de force, les seuls intérêts égoïstes où chacun se méfie de l'autre et campe sur son « quant à soi »¹⁹. De ce fait, l'enjeu d'une formation interculturelle est de

¹⁷ : Dinges, N. et Baldwin, K. (1996), *Intercultural Competence. A Research Perspective*, In: Landis, D. et Bhagat, R. (ed.): *Handbook of Intercultural Training*, Sage, p. 106-123.

¹⁸ : Un exemple pourrait être fourni ici par le comportement de ce cadre supérieur nigérian d'une entreprise pétrolière qui refusa de prendre un avion de liaison pour Port Harcourt au Nigéria afin d'assister à une réunion décisive de travail au motif qu'un membre d'une autre ethnie dans l'entreprise lui avait jeté un « sort » (« djou-djou »). Ce cadre savait le caractère relatif de l'explication mais utilisait consciemment la force et de la persistance de croyances animistes dans un univers pétrolier supposé « rationnel » pour préserver son pouvoir et échapper à une réunion où il n'aurait pas été à son aise du fait d'un manque de temps de préparation.

¹⁹ : La culture d'un individu fixe un cadre. Elle n'annihile pas son autonomie. L'individu ne peut accéder à une autonomie sans se reconnaître lié aux autres, à une société, à une histoire, à ses propres ombres et identifications multiples. Ceci ne l'enferme pas dans une généalogie et lui évite de se croire le centre de tout en oubliant que ce qui fonde la liberté, c'est d'abord le fait de recevoir des lois, des

constituer un lieu d'échange et de réflexion de chacun sur son propre parcours, un lieu où les différences culturelles ou identitaires peuvent s'exprimer sans être étouffées (Byram M. 1997). Ce cadre conduit à construire ces séminaires permettant de rendre compte des articulations entre des domaines disciplinaires mêlant différentes traditions intellectuelles et de gestion²⁰. Construit en cycles progressifs, un programme de ce type apporte différents éclairages sur le « pourquoi faire », le « quoi faire » et le « comment faire » dont les réponses peuvent varier selon les cultures d'appartenance ou de référence des partenaires. On sait que les processus de construction identitaire sont de nature différente des processus de socialisation culturelle²¹. 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 » (Alter N. 2009). Plus que l'on ne le voit notamment dans les entreprises occidentales, être rationnel, c'est en contexte multiculturel, d'abord et avant tout être relationnel. Avec les « pairs » comme avec les « pères », le lien vaut plus que le bien (matériel, procédurier, formel...) (Alter N. 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 d'exister à plusieurs, un plaisir « interculturel », 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 (Brugidou M., Cihuelo J. et Meynaud H. Y. 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 dans l'entreprise qui vit le déploiement international de ses activités et qui fait vivre des mouvements de personnel, les rapports quotidiens mettent en scène des partenaires marqués par leurs appartenances à des pays, des groupes, des entreprises absorbées et que se négocie donc, dans ces circonstances et par le truchement de biens matériels ou de services échangés, des signes et des valeurs d'appartenance. Face à un contexte de négociation des identités et des affiliations culturelles, les formations à l'intelligence de l'autre ont sans doute plus d'affinité avec la palabre à

interdits, des limites... Enfermer l'autre en faisant que les attributs de son identité en fassent, pour toujours, les signifiants est l'opposé d'une formation qui se prétendrait éclairer une supposée « gestion de la diversité ».

²⁰ : Par exemple, le principe de « récursion » de la pensée systémique (pour qui les individus produisent l'organisation par leurs interactions mais en même temps, l'organisation fournit à ces individus leur culture) et le principe d'imprévisibilité (qui revient à dire que le nouveau est plus certain que l'ancien ordre) (Larrasquet Jean-Michel (1999). *Le management à l'épreuve du complexe*, L'Harmattan ; Le Moigne Jean-Louis (1995). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod).

²¹ : Insistons sur le fait que les deux objets "culture" et "identité" sont pertinents mais doivent être traités différemment quand on aborde le champ de la diversité en entreprise (Ségal J. P. , "Culturaliste ? Culturaliste toi-même !", *Gérer et Comprendre*, Mars 2011, p. 77). J. P. Ségal montre que des attitudes différentes peuvent coexister dans divers domaines de l'existence. Dans ses enquêtes en Nouvelle Calédonie ou au Vietnam, on voit combien sont influentes les autres formes de coopération, régies par des logiques bien différentes que l'ordre de production, et qui se développent hors des murs de l'entreprise, dans un autre domaine de la vie sociale telle que la famille, les clans ou des formes de solidarité souterraines et agissantes.

l'africaine ou la recherche de consensus néerlandais qu'avec les règles de la dissertation à la française. Pour se déployer, les coopérations multiculturelles doivent respecter plusieurs temps et admettre quelquefois des retours en arrière, des échanges davantage liés aux relations entre les gens, aux phénomènes de catégorisation qu'à des modèles intrapsychiques (Castella P. 2005). Cela revient aussi à une formation à la *relativité* des choses²². 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 (Mack M. 2007). On co-établit les règles du jeu et on en co-assure le respect. Une réciprocité forte devrait idéalement s'établir quand les participants osent être vrais, vulnérables humbles, lorsqu'ils sortent des fonctionnements mécaniques (Beinhocker E. D. 2007). 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 » (Badinter E. 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. Un autre enseignement du management interculturel, est d'intégrer dans son approche des relations aux autres le caractère multidimensionnel des constructions identitaires. Il permet ainsi de prendre en compte le fait que toutes les formes de discriminations ne se ressemblent pas et qu'ils n'admettent pas le même organisateur du social qui consiste fréquemment à couper en deux (citoyen de souche/immigrés et descendants d'immigrés, indigènes/colonisateurs...).

Conclusion : un management interculturel pour développer une culture de la reconnaissance mutuelle qui ne gomme pas les rapports de pouvoir et les sources d'inégalités.

Ce chapitre a proposé une réflexion autour d'un triptyque (lutte contre les discriminations, gestion de la diversité et management interculturel) dont les organisations pourraient se saisir pour définir des cadres propices à des actions efficaces de formation et de développement de compétences. Partageant les lignes de tensions mises en évidence par J. F. Chanlat et S. Dameron (2009), entre diversité et universalité, diversité et performance, nous mesurons combien à elle seule, la gestion de la diversité ne garantit pas qu'un système soit juste. Elle peut même servir d'alibi pour légitimer, au travers d'une répartition prétendument objective des inégalités, qu'un système social, une administration publique ou une entreprise privée, soient injustes sous couvert de bonnes intentions ou de spectaculaires effets d'affichages.

La démarche qui est proposée dans ce chapitre vise ainsi à se démarquer des pratiques mimétiques relatives à l'essor de la catégorie managériale de la seule diversité qui atteste trop souvent, à nos yeux, du ralliement des grandes et moyennes entreprises françaises à un modèle managérial déjà fortement institutionnalisé dans plusieurs pays anglo-saxons. Celui-ci peut conduire à commettre des erreurs : refouler les clés d'explication de la lutte contre les discriminations qui pourtant pointe utilement mécanismes réels de mise à l'écart ou de racisme ou

²² : Ainsi, par exemple, « les Français croient qu'il y a une différence entre des choses. Par exemple, ils croient que tout ce qu'ils appellent « chiens » sont des chiens et tout ce qu'ils appellent « chats » sont des chats. Ils ne croient pas en l'existence d'un être mi-chat mi-chien. Par contre, ils croient qu'il y a des êtres mi-chevaux mi-ânes » (Castella P. 2005).

encore surestimer la question ethno-raciale au profit d'autres logiques catégorielles comme celles relatives à l'âge, le sexe ou le handicap²³. Notre démarche prône l'existence 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 sans prendre en compte la variable du temps nécessaire pour établir la confiance entre ses membres.

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. 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 » (Schnapper D. 2003).

Les formations, à elles seules, ne suffisent pas²⁴. 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 consciences aux dirigeants et managers, ainsi qu'à la collectivité toute entière, pour les faire condamner en justice et faire respecter le droit avant d'éventuels labels qui s'en distingueraient. De véritables formations à « l'intelligence de l'autre » devraient donc poursuivre le but de repérer des régularités de comportements (mais pas des liens mécaniques), là où un observateur peu scrupuleux pourrait attribuer pour toujours à l'appartenance à un groupe humain, enfermant ainsi ses collègues dans les filets de l'identité unique. Plutôt que de vouloir institutionnaliser toutes différences, en sacraliser parfois l'existence, ces formations consistent normalement à établir un *entre-deux* à construire ensemble. Sans cela, nulle communication ne peut s'établir, nulle coopération véritable ne peut voir le jour.

Concluons donc en soulignant que tout programme de formation devrait enfin s'inscrire dans une politique globale où l'on aura pris soin d'identifier les catégories de diversité importantes pour l'entreprise (on ne peut pas traiter de tout et de front), les critères de mesure liés à ces catégories et les indicateurs de progrès, afin qu'elle puisse vérifier l'impact réel de sa stratégie de gestion de la diversité, apprendre des autres entreprises et comparer ses actions. Tout programme de formation devrait faire en sorte de rendre plus intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes opèrent. Mieux vaudra donc toujours analyser les processus ségrégatifs diffus que raisonner seulement en termes de délits et de peines pour les personnes et ne pas seulement s'en tenir à des quotas qui sanctionnent uniquement le dernier maillon de la chaîne de discrimination. 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.

²³ : Le terme de diversité, qui était initialement utilisé en référence à la question des discriminations ethniques, a été progressivement transformé en catégorie générique, englobant théoriquement toutes les discriminations. Pour autant, les pratiques de gestion de la diversité nous semble privilégier la variable ethno-raciale comme clé d'explication d'une performance amoindrie.

²⁴ : Spencer-Oatey, H. et Franklin, P. (2009), *Intercultural Interaction*, London, Palgrave McMillan.

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.
- Béréni 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.
- Brugidou Mathieu, Cihuelo Jérôme et Meynaud Hélène Yvonne (2001), *Tempête sur le réseau. L'engagement des électricien(ne)s en 1999*, L'Harmattan, Paris.
- Byram, Michael (1997), *Teaching and assesing Intercultural Communicative Competence*, Clevedon: Multilingual Matters.
- 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 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.
- 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.
- 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.
- Mack Manfred (2007). Le développement par transformation réciproque, *Les Cahiers de Sol*, n° 8, Paris.

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.

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.

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.

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.