

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXI^{ème} CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



**Titre : L'ouverture à la diversité au sein d'un programme de formation
d'une université d'entreprise : les principaux résultats d'une enquête de
terrain dans un groupe international**

Auteur (s) :

Coordonnées :

Drummond Abdala, Virginia
Enseignant-Chercheur,
École de Management de Strasbourg – Université de Strasbourg
Courriel : virginia.drummond@em-strasbourg.eu

Chanlat, Jean-François
Professeur, Université Paris-Dauphine
Courriel : jean-francois.chanlat@dauphine.fr

Résumé :

La diversité est un thème à la mode et est devenue une valeur adoptée de manière stratégique par de grands groupes. Pour qu'une telle politique devienne une réalité, encore faut-il trouver les moyens concrets pour l'intégrer dans les pratiques de ressources humaines et dans les mentalités des personnes. L'objet de cette communication est de montrer comment les valeurs de la diversité, adoptées par la direction générale d'un grand groupe international, ont été déclinées et appliquées dans le cas d'un processus de sélection de candidats dans un programme de formation continue.

Les données présentées s'appuient sur une enquête de terrain. Dix dirigeants ayant conçu la formation et 42 managers ont été interviewés. L'analyse des résultats montre que le programme a atteint son objectif stratégique : parvenir à la communication d'une vision partagée (Senge, 1991), à travers la consolidation d'un fort sentiment d'appartenance à la culture organisationnelle (Schein, 1995).

Les managers ont été sélectionnés selon différents paramètres : secteur industriel, professions et cultures nationales, confirmant ainsi l'autre volet de cette formation : une promotion de la diversité au sein de l'organisation à travers une pratique de développement des ressources humaines.

Cette recherche démontre une fois de plus le rôle joué par le processus de socialisation organisationnelle dans le maintien d'une culture d'entreprise et notamment, celui de l'université d'entreprise dans ce processus, phénomène peu étudié encore dans les pays de langue française.

Mots clefs : université d'entreprise – diversité – formation – socialisation- vision partagée – altérité- culture d'entreprise

« C'est par la diversification des « rencontres », par l'épreuve des mises en relation fréquemment renouvelées, que se saisit et se vérifie ce qui est la nature même du social : son mouvement de création, de production continue. » (Georges Balandier)

INTRODUCTION :

Au cours des dernières années, la diversité est devenue une valeur incontournable adoptée par de nombreuses grandes entreprises, tant en Amérique du Nord qu'en Europe (Kaley, Dobbin et Kelly, 2006 ; Peretti, 2006 ; Barth et Falcoz, 2008). L'intégration des différences n'est pas en soi quelque chose de nouveau tant au niveau du social qu'au niveau de la gestion (Chanlat, 2009). Il est vrai que certains auteurs se sont aussi demandé sur le lien existant entre la diversité et la performance comme Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999 ou Reagans & Zuckerman, 2001, néanmoins encore faut-il nous interroger sur les moyens concrets qui existent pour que cette question de la

diversité puisse s'intégrer dans les pratiques RH et dans la mentalité des personnes concernées (Kirkon et Greene, 2005 ; Mor Barak, 2005 ; Cornet et Warland, 2008).

Le présent papier a pour but de montrer comment la valeur de la diversité, adoptée par la direction générale d'un grand groupe international qui venait de regrouper trois grandes entreprises appartenant à trois pays différents, a été déclinée et appliquée dans le cas d'un processus de sélection de candidats pour un programme de formation continue. Ce programme de formation avait été mis sur pied ayant un objectif parmi d'autres de développer un sentiment d'appartenance à la nouvelle entité. Notre choix s'est donc porté sur un cas particulier qui présentait l'intérêt d'être une université d'entreprise née d'une fusion qui avait eu lieu cinq ans auparavant entre trois grandes entreprises du même secteur industriel. Cette nouvelle entreprise a depuis été rachetée après cinq mois de résistance farouche suite à une OPA hostile de son principal concurrent. La réflexion porte sur ce qui s'est passé avant l'OPA en question.

Dans le cadre de cette communication, nous commencerons par présenter les raisons qui ont mis le développement des ressources humaines et plus spécifiquement, la formation au rang d'outil stratégique et de réaménagement des référentiels individuels et collectifs de certaines organisations. Par la suite, nous nous attacherons à décrire ce qu'on entend par université d'entreprise et à aborder la notion de diversité comme rapport à l'altérité et valeur intrinsèque, rapport et valeur qui mène à une réorganisation des paradigmes identitaires individuels et organisationnels. Nous ferons référence à cet égard à quelques auteurs qui ont traité de cette question dans le cadre de réflexions faites sur les effets de la formation. Nous présenterons le programme de formation étudié et la méthodologie adoptée pour la cueillette et l'analyse de données. Enfin, nous rendrons compte des résultats obtenus et de l'analyse que nous en avons faite. En guise de conclusion, nous présenterons quelques perspectives pour de futures recherches sur ce thème.

I : LA DIVERSITÉ DÉPLOYÉE AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE : UNE APPLICATION CONCRÈTE D'UNE VALEUR ADOPTÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE

I.1 : Le développement stratégique des ressources humaines : HRD (*Human Resource Development*)

Dans le monde anglo-saxon, on observe depuis une vingtaine d'années l'apparition d'une sous-division du management stratégique des ressources humaines que l'on a dénommé H.R.D. (Human Resource Development). Cette sous-division s'est consolidée en tant que terrain de recherche au début des années 2000 (Blanchard et Thacker, 2004, 2007 ; Rigg, Stewart et Trehan, 2007).

L'intérêt que suscite le HRD ou développement des ressources humaines vient surtout de son caractère dynamique et de son approche par processus. Ce qui lui a permis de prendre son envol par rapport à d'autres pratiques de la fonction ressources humaines en ce qui concerne les processus d'implantation stratégique (Pettigrew, 1988).

En France, ce lien entre le développement des ressources humaines et la stratégie apparaît aussi à la fin des années 80 dans un article sur la formation continue de Maurice Thévenet (1987). Ce dernier met de l'avant les caractéristiques qui rendent une situation de formation propice à la mise en place de la stratégie de l'entreprise et à la communication de la culture organisationnelle de celle-ci. En même temps, ce chercheur rappelle que pour ceux qui participent à une formation, une sensation apparaît, celle de participer à un processus de changement, à une affirmation d'une forme de pensée, à une confirmation des appartenances au sein d'une organisation, à un groupe professionnel, ou à une culture fonctionnelle.

L'auteur affirme, à l'instar de nombreux spécialistes de la formation permanente (Sonntag, 1994), que la dimension symbolique de la formation permet la transformation. Car elle rend possible le développement de réseaux sociaux, de clans qui peuvent tisser des relations assez fortes pour participer à la reconstruction des valeurs, établir un nouvel équilibre social au sein de l'organisation, ou encore faire émerger, confirmer et tester des valeurs existantes au sein du groupe (Thévenet, 1987).

La consolidation de la fonction ressources humaines en tant que fonction centrale au sein de l'organisation sous-entend la création d'un lien d'attachement des individus à l'entreprise, ce que Bartlett et Goshal ont appelé 'Bonding Task' (2002). Or, il semblerait que, lors d'une formation, on observe un autre phénomène qui encourage l'attachement de l'individu à l'entreprise, c'est le fait d'être choisi pour suivre la formation en question. Les personnes se sentiraient motivées et reconnues tout simplement parce qu'elles ont été retenues. Comme l'organisation investit en elles, la formation peut ainsi être perçue comme une sorte de rite compensatoire pour échapper à la lourdeur de la routine quotidienne. De plus, dans le contact avec les autres, les individus peuvent partager leurs préoccupations et leurs problèmes et voir qu'ils ne sont pas seuls à leur échelle pour affronter les tracas du quotidien. Il y a en quelque sorte une prise de conscience commune des problèmes vécus au sein de l'ensemble de l'organisation. Si on connaissait déjà les départements par leurs sigles et l'intranet, dans le cas de ce type d'expérience, c'est différent, on découvre les autres et on partage ses expériences avec des collègues. Le climat établi par la formation devient alors un terrain propice pour développer une vision partagée (Senge, 1991) et pour inculquer de nouvelles valeurs et de nouvelles orientations stratégiques comme, par exemple, la valeur « diversité ».

I.1.1 La mise en place d'une vision partagée à travers la formation

De nombreux auteurs ont insisté sur l'idée que l'organisation était un construit collectif doté d'une culture tant dans la sphère anglo-saxonne (Jaques, 1951 ; Deal et Kennedy, 1982 ; Schein, 1985 ; Senge, 1991) que de langue française

(Sainsaulieu, 1977, 1987 ; Chanlat, 1990 ; Francfort et al, 1995 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Uhalde et Osty, 2007). C'est dans cet ensemble que Senge a développé une conception de l'organisation apprenante issue de l'expérience des individus qui la composent. Selon Maurice Thévenet (1993), tout comme la vie d'une personne peut se structurer autour d'expériences, de scénarii et de logiques, les organisations peuvent, elles aussi, se développer en tant que collectivités ayant une « psychologie » propre.

Les travaux de Peter Senge (1991) montrent comment les visions individuelles sont à la base d'une vision partagée de l'ensemble et établissent l'articulation entre les individus et l'organisation en question. On part du principe que l'organisation évolue en s'adaptant, ou en découvrant quelque chose de nouveau qui réponde mieux aux besoins latents et qu'elle doit le faire en développant son désir d'apprendre.

L'entreprise apprenante se doit ainsi de construire une vision partagée à partir des visions individuelles, autrement dit, de celles des membres de l'organisation qui examinent dans quelle mesure les structures et les schémas mentaux actuels doivent être remis en cause pour progresser vers une nouvelle vision.

L'organisation est perçue comme un réseau dynamique de relations et d'accords. Le travail en équipe et dans une large mesure, la formation, permettra aux individus au sein de l'organisation de remettre en cause leurs habitudes de pensée et de comportement, et à réfléchir aux conséquences involontaires de leurs décisions.

L'auteur identifie cinq exigences qu'il appelle « disciplines » pour mettre en pratique cette structuration : la construction d'une vision partagée, la recherche de la maîtrise personnelle, la remise en cause des schémas mentaux existants, l'utilisation de la pensée systémique et l'apprentissage en équipe. La bonne articulation de ces cinq exigences dont cette création d'une vision partagée est l'objet serait à la base du succès de l'entreprise apprenante (Senge, 1991).

La formation se prête bien à l'implantation de telles exigences. Le brassage de différentes cultures professionnelles, nationales et organisationnelles dans un même ensemble peut pousser les individus à réfléchir sur leurs schémas mentaux et leurs idées reçues. On peut les faire travailler en équipe et développer des réseaux, leur communiquer une vision systémique de l'organisation en souhaitant qu'à travers la transaction identitaire (Dubar, 2002 ; Sainsaulieu, 1977, 1987 ; 2001) qui se mettra en place, ils s'identifieront plus avec l'entité globale à laquelle ils appartiennent, contribuant ainsi à la construction d'une identité organisationnelle plus solide.

Si une telle approche stratégique de la formation peut trouver aisément dans les universités d'entreprise une place privilégiée pour sa concrétisation, il reste que dans le monde francophone, on constate qu'on se demande encore aujourd'hui ce qu'est une université d'entreprise et en quoi celle-ci transforme la formation en un outil stratégique pour la mise en pratique de la stratégie générale (Drummond Abdala, 2008).

I.2 L'université d'entreprise : une nouvelle réalité managériale ?

Quelles sont ces entités relativement nouvelles ? Pourquoi ont-elles été créées ? Quelle est la nature de leurs activités ? Quelle mission leur donne-t-on ? Telles sont les questions auxquelles nous allons répondre brièvement maintenant.

Les entités identifiées sous le nom d'universités d'entreprises constituent de nouveaux acteurs de formation, de communication et d'apprentissage organisationnel dont les caractéristiques et les effets sont encore peu explorés de nos jours dans la recherche en gestion (Drummond Abdala, 2008). Néanmoins, il est clair que ces entités sont des structures à vocation stratégique plus importantes que les anciens « centres de formation interne ». Car une de leurs principales finalités est de renforcer la culture d'entreprise affirmée comme telle, en tant que référentiel au sein de l'organisation par rapport aux autres cultures et sous-cultures existantes. Ce sont elles qui vont permettre par exemple de discuter des différences entre les cultures et de mettre ainsi en place plus facilement des pratiques de transversalité des équipes, une tendance

qui l'on voit se développer, de nos jours, notamment dans les entreprises internationales. Outre leur fonction de socialisation, l'université d'entreprise s'avère être un espace de discussion, de veille stratégique et d'apprentissage appliqué à la réalité du quotidien et de l'entreprise (Drummond Abdala, 2008).

Les universités d'entreprise deviennent donc des acteurs importants de l'apprentissage des individus, voire de l'apprentissage organisationnel lui-même. A travers ces entités, l'apprentissage se déroule en partenariat interne et / ou externe. Il s'appuie sur la responsabilité commune des programmes et la mise en place de systèmes d'évaluation des résultats. La notion de partage semble être un facteur essentiel de toute université d'entreprise puisque, à travers son université, l'organisation va proposer une approche globale d'elle-même quant au développement de l'apprentissage sur les lieux de travail. Elle constitue ainsi une instance de socialisation à la culture de l'entreprise (Dubar, 2002).

Alors que le partenariat externe renvoie à des programmes confiés à des institutions de formation (écoles, cabinets, instituts, universités), le choix de faire un programme interne exige que l'entreprise crée un centre interne pour dispenser la formation et participer au développement de son personnel. L'université d'entreprise s'insère dans cette optique. Elle implique une négociation avec les différents partenaires sur les contenus de la formation, une analyse conjointe des profils des intervenants et le nombre d'heures consacrées aux interventions externes.

Par les formations dispensées dans le cadre de cette entité, l'entreprise peut, en plus d'offrir un enseignement de qualité en gestion, préciser les principaux axes de sa stratégie et ainsi entraîner une plus grande adhésion des salariés à sa culture. Jeanne Meister (1994) qui est probablement l'une des plus grandes spécialistes des universités d'entreprise a, dans un premier temps, appelé ces nouvelles universités, les universités - qualité (Corporate Quality Universities). Mais leurs programmes ne sont plus aujourd'hui exclusivement tournés vers la recherche d'une productivité accrue de l'organisation. On remarque en effet des démarches davantage tournées vers la résolution de problèmes concrets et

qui renvoient au quotidien des salariés. Les programmes de formation sont à la fois plus complexes et segmentés selon les populations auxquelles ils se destinent. Le changement est notable dans le sens où les rapports entre les salariés et les organisations évoluent et où les entreprises se sentent davantage poussées à investir pour garder certains employés, détectés comme ayant du potentiel ou comme possédant des compétences clés. (Allen, 2000, Meister, 1994). La tendance est également à accorder de l'importance au développement personnel des managers intermédiaires. De tels programmes sont considérés comme une sorte de « *boosteur* » pour motiver le personnel et augmenter les performances et minimiser le phénomène croissant de turn-over du personnel, propres à certains contextes, en renforçant les liens entre les individus et leur organisation à travers les formations dispensées. (Meister, 1998)

L'entreprise tend à prendre en considération à la fois les compétences de ses employés et les compétences propres à l'organisation elle-même. Meister (1998) n'hésite pas à parler de programme de développement des salariés au sein de la logique des compétences clés introduite par Hamel et Prahalad (1993). Autrement dit, la nouvelle génération de « Corporate Universities » ne veut pas seulement améliorer sa chaîne de valeur ou encore former ses managers mais aussi voir dans la formation un outil pour inculquer à ses parties prenantes : sa vision stratégique, ses valeurs, ses traditions et sa culture.

Selon cette logique, l'entreprise intelligente est celle qui réussit à créer un « milieu » favorable à la production, l'échange et la transmission des savoirs (Landier, 1991). Cette perspective confère une nouvelle mission aux universités d'entreprise : celle de garder, protéger, répertorier et transmettre les savoirs dont l'organisation est créatrice. Ainsi, selon la vision de Grant (1991), ce type d'apprentissage est indispensable au développement de la compétitivité de l'entreprise. Nous ajouterons que, en se servant de cette plateforme que représente l'université d'entreprise, les organisations ont également trouvé un canal formidable pour établir un dialogue avec leurs salariés et leurs parties prenantes (Drummond Abdala, 2008).

Ces entités revêtent donc un réel intérêt pour la gestion stratégique des ressources humaines et pour le développement de ces ressources. Elles nous amènent à nous interroger pour savoir si une politique de la diversité peut utiliser ce type de vecteur.

Dans le cas du programme qui a été mis en place dans cette université d'entreprise, l'orientation stratégique en vue de la promotion de la diversité a trouvé son terrain de prédilection à deux niveaux ; d'une part, au niveau de la sélection des participants qui vont avoir le droit de suivre la formation au sein de l'université d'entreprise et d'autre part, au niveau des effets que la formation aura sur ces participants issus de différentes cultures nationales, unités organisationnelles et ou de différents métiers.

Dans le cadre du présent papier, nous avons fait le choix de nous consacrer davantage à la volonté explicite des dix concepteurs de l'université d'entreprise de rendre possible l'intégration de cette valeur à travers une formation spécifique et aux réactions des managers participants à cette volonté exprimée par les concepteurs. Les critères de sélection pour la formation, étant une application concrète de la promotion de la diversité, ont permis en effet d'identifier une volonté stratégique de promouvoir cette valeur dans le cadre de cette formation et donc de faire face d'une certaine façon à ce qu'on appelle l'altérité.

I. 3 L'altérité : au cœur de la problématique du déploiement du concept de diversité

Au cours des dernières années, on a observé en France un intérêt croissant pour la mise en place d'une promotion de la diversité dans les entreprises (Perreti, 2006 ; Barth et Falcoz, 2008). Cet intérêt s'illustre à la fois par la mise en place de la charte de la diversité en 2004, dont la plupart des entreprises du CAC 40 sont signataires, par la création de chaires de recherche dans l'enseignement supérieur (Essec, Dauphine, Strasbourg...), par la mise sur pied d'un commissariat à la diversité, la création de la Halde, d'un label diversité établi par l'Afnor, etc...

Selon la charte de la diversité, les organisations s'engagent à mettre en place des pratiques de ressources humaines qui faciliteront la promotion de la diversité et le label vient couronner cet engagement. La notion de diversité renvoie ici principalement à certaines catégories, principalement, les femmes, les personnes provenant de minorités ethniques discriminées, les seniors, les personnes en situation de handicaps et les homosexuels (Barth et Falcoz, 2008).

Dans le contexte français, ce qui rend difficile la mise en place concrète et durable de la promotion de la diversité relève surtout de la difficulté à en parler en ces termes. En effet une bonne partie de ce qui représente cette diversité est inconnue des individus, comme nous le démontre Sébastien Point (2007). Dans son tour européen de l'analyse des sites internet de grands groupes sur l'affichage de la valeur « diversité », il nous montre comment le concept reste flou et mitigé selon le traitement qui peut lui être accordé par l'analyse des différentes cultures nationales et / ou organisationnelle. Il faut rappeler qu'en anglais, la notion de « *diversity* » recouvre déjà plusieurs acceptions. Elle peut signifier à la fois l'hétérogénéité du personnel et la gestion de la diversité de ce personnel. Elle peut également renvoyer à n'importe quelle politique concernant les immigrants ou les minorités et aux programmes d'accès à l'égalité des chances, ou encore faire référence à toute pratique mise en place pour faire face à l'hétérogénéité sociale. Au Canada, on utilise l'acception française, promotion sociale, pour traduire en français l'idée d'*Affirmative Action Program* ». Selon les autorités canadiennes, c'est en effet l'équivalent français le plus proche de l'américanisme '*Affirmative Action Program*'. Comme elles l'indiquent sur leur site, si l'on se reporte, dans le Petit Robert, à l'article Promotion, on trouve, au sujet de « promotion sociale », les indications suivantes : « Émancipation des classes défavorisées, par leur accession à un niveau de vie supérieur; ensemble des moyens mis en œuvre à cette fin. » C'est donc à juste titre que la note marginale du paragraphe concernant ce type de politique de la Charte canadienne des droits et libertés comporte ce vocable (Chanlat, 2009).

Dans le contexte français, l'usage a véritablement émergé en ces termes à l'occasion de deux grandes questions sociales :

- 1) les problèmes liés aux discriminations vécues par les jeunes des banlieues dites sensibles (Maurin, 2006) ; et
- 2) la faible représentation dans les positions de pouvoir (notamment économique et politique) de personnes issues des minorités (Sabeg et Charlotin, 2005) ou ayant des profils atypiques (Philippon, 2007).

Pourquoi cette question, largement discutée par exemple en Amérique du Nord depuis des années, ne s'est-elle donc pas posée de la même manière en France qu'Outre-Atlantique ? Pour une raison bien simple, c'est que la France ne définit pas tout à fait la citoyenneté de la même manière (Weil, 2005 ; Schnapper, 2007 ; Todd, 2008). Depuis la Révolution française, les responsables politiques français ont toujours défendu en effet une conception universelle de la citoyenneté et n'ont jamais fait référence aux origines ou au genre. Il fallait constituer l'unité de la Nation et cette unité ne pouvait pas se fonder sur des différences communautaires de quelque nature que ce soit. Toute l'expérience politique a été de renforcer cette notion d'unité de la Nation (affirmation du français comme seule langue nationale, francisation de toutes les régions du pays via l'école publique obligatoire, loi sur la laïcité, défense des idéaux de la République, loi sur le voile, etc..). Comme le rappelle fort justement Pascal Combemale (2009, p77), le préambule de notre Constitution hérité de celui de 1946 en fait foi :

« Au lendemain de la victoire remportée par les peuples libres sur les régimes qui ont tenté d'asservir et de dégrader la personne humaine, le peuple français proclame à nouveau que tout être humain, sans distinction de race, de religion, ni de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés. »

Une telle vision n'est pas partagée de la même façon dans les pays anglo-saxons (Schnapper, 2007). Ces variations de contexte sont importantes. Car elles permettent non seulement de mieux comprendre les discours et les pratiques qui émergent dans les organisations de chacun des pays mais aussi de mieux rendre compte des principaux enjeux et lignes de tension qui se posent aujourd'hui à la gestion de la diversité, notamment en France (Chanlat, 2009).

Elle permet également de voir comment se joue le rapport à l'autre dans chaque univers.

Comme ce qui est différent est souvent source de déstabilisation et de peur (Vincent, 1990), c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de parler de la gestion de l'altérité comme facteur essentiel pour le déploiement réussi d'un choix de promotion de la valeur « diversité » dans le programme mis en place par l'organisation étudiée.

Ce choix s'est fait naturellement car nous estimons, face à la pléthore d'interprétations et d'applications concrètes de la diversité, ne pas pouvoir faire abstraction de l'idée de l'altérité, car celle-ci est l'un des éléments centraux de la réflexion sur la diversité (Chanlat, 2009). Quoique le rapport à la différence soit une source d'inspiration très concrète, elle continue d'être, a priori, en gestion, souvent mise de côté, banalisée ou réduite de façon à ce que l'on puisse facilement « la comprendre », « la catégoriser », « l'instrumentaliser », « l'assimiler », ou pire, « l'ignorer » et « la réfuter ». (Drummond Abdala, 2008)

Notre réflexion s'est nourrie de travaux sur la diversité culturelle, puisque nous nous intéressons particulièrement au management interculturel (Chevrier ; 2005 ; Schneider et Barsoux, 200 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Face à d'autres types de diversité, nous croyons que cette approche est aussi intéressante pour envisager une réflexion élargie sur les diversités existantes, notamment dans le cas qui est le nôtre ici : la participation à une formation dans une université d'entreprise regroupant des managers de différentes origines nationales.

La différence fait tellement peur qu'on préfère souvent ne pas la reconnaître : Philippe Pierre nous rappelle « le déni de la différence. »¹ tel que (Sylvie Chevrier 2000) l'avait désigné dans son ouvrage sur les équipes interculturelles

¹ PIERRE, Ph., « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *in* sous la direction de DAHAN-SETZER, G et PIERRE, Ph., *Sociologies Pratiques*, n°5 / Science Po, Paris, France : PUF, décembre 2001, p. 119-143. L'article peut être également consulté sur le site de l'auteur : <http://www.philippepierre.com>

et qui aurait pour conséquence la non-reconnaissance de l'Autre comme tel ; ce qui se diagnostiquerait dans la pratique au sein des organisations de la manière suivante selon elle : « L'accent est porté sur des procédures autoritaires visant à l'assimilation, mais en appelant paradoxalement, d'un point de vue institutionnel apparent, à la gestion des différences (...), à la tolérance, à la bonne volonté, à la « spontanéité intuitive. » Ignorer la différence, dans une stratégie de neutralisation, peut consister souvent à assimiler l'objet étranger à un objet connu, en rendant autrui semblable à soi. » (Pierre, 2001, p. 119)

Autrement dit, le défi du changement des mentalités au sein des organisations, quand il est pris en considération de manière ouverte par les dirigeants, revient à une « catégorisation » parfois problématique et à une réduction à des classements figés. Cela s'apparente au débat actuel entourant la création ou non de statistiques ethniques (Badinter et alii, 2009). De plus, en dépit de l'existence, à l'heure actuelle, d'une discussion ouverte sur le sujet et des efforts faits par certains directeurs des ressources humaines pour mettre en pratique des processus de recrutement ou de mobilité interne qui favorisent la diversité (Cornet et Warland, 2009), celle-ci reste encore limitée en termes d'outils concrets à un nombre très réduit d'organisations en France et en Europe.

Le plus souvent, en effet, on constate non pas une « catégorisation » qui se dégagerait d'une stratégie de la diversité au niveau de la politique générale, mais bien souvent un total refus du discours sur les différences, sous prétexte notamment d'éviter le risque de renforcer les stéréotypes, et ce malgré la reconnaissance quasi généralisée de son existence et de son importance dans le quotidien de l'organisation.

Notre échantillon de dirigeants concepteurs de l'université d'entreprise a clairement démontré un penchant envers le choix de ne pas évoquer les différences aux managers participants de manière ouverte lors de la formation. Si pour ces dirigeants la valeur « diversité » s'est bien concrétisée dans l'élaboration et la mise en place des critères de sélection à la formation au sein de l'université d'entreprise, leur visée stratégique de mettre ensemble des

managers issus de l'application de ces critères de sélection est resté sous-entendu pendant tout le processus. Il est clair néanmoins qu'une volonté implicite de communiquer la promotion de la diversité, notamment la diversité culturelle existait au sein du groupe, d'ailleurs certains participants se sont aperçus de cet objectif, même s'il était implicite, comme on peut constater en lisant leur témoignage à propos de cette expérience :

« Chacun s'inscrit dans un groupe et on passe une heure et demie avec un car de gens qu'on ne connaît pas forcément, d'ailleurs ils font tout pour qu'on ne soit pas avec des gens qu'on connaît forcément. » (manager français)

« There was certainly a message to be conveyed : Hey you, managers, look around you, you must be international, you must talk to different people from different countries, different parts of the company, and I think a lot of us got the message and some didn't, they just wanted to stay in their room. » (manager belge flammand)

Si l'on en croit certains travaux, le choix de taire les discussions sur les différences s'avère un choix risqué (Pierre, 2001). L'ignorance volontaire de l'acceptation tacite de la différence, au contraire de ce que peuvent penser ces dirigeants, peut même renforcer la construction de stéréotypes : « Les limitations de contacts volontaires entretiennent la « construction imaginative », étroite, antagoniste et stéréotypée que chaque groupe se forme de l'autre groupe. » (Pierre, 2001, p.3)

Dans le cas qui nous concerne, la diversité était clairement un critère pour la sélection des candidats au programme de formation. C'était une première tentative pour procéder aux changements de mentalités et obtenir une plus grande ouverture sur la question de la diversité au sein de l'organisation. Il s'est avéré que, malgré les risques inhérents à ce genre d'exercice, cette stratégie s'est révélée efficace et que les managers ayant participé à cette formation se sont montrés par la suite plus ouverts à la différence et plus attachés aux valeurs de diversité adoptées par la direction :

« *On doit tout de suite s'organiser et voir si les gens partagent l'objectif, partagent les méthodes, partagent la façon de faire, et puis, tout de suite, s'organiser entre nous, avec nos différences culturelles, nos différences de travail* ». (manager française)

« *Avant tout, on comprend mieux (nom de l'entreprise). Après, on comprend un peu mieux encore, on comprend parfaitement tous les rouages, parce qu'on ne le vit pas au quotidien. Et on sait après qu'on a quelques contacts et si on a envie de découvrir des choses, il suffit de demander aux collègues.* » (manager belge wallon)

« *J'ai vu l'évolution des gens qui ont fini par s'ouvrir, par être plus ouvert, plus tolérant avec l'opinion des autres, il y a une phase où on se regardait, puis une phase où on a vraiment échangé et où on a vraiment fait des efforts pour comprendre les uns aux autres, les différences.* » (manager luxembourgeois)

« *There were people who had different jobs and came from different units, so that you can have an exchange and learn other points of view, that you don't know and they have to offer. This is the best part of the seminar in fact. I mean, the organizers managed to do that very successfully.* » (manager polonaise)

I.4 La formation comme outil de promotion de la diversité

La formation étant un outil stratégique privilégié pour la transmission des valeurs, nous avons trouvé dans la littérature, des travaux qui illustrent ce choix dans le cadre de formations spécifiquement dédiées à la promotion de la diversité.

Bendick, Egan et Lofhjelm ont mené une étude pour démontrer comment la formation avait transformé des stéréotypes d'ordre racial et permis un plus grand développement organisationnel (2001). Comer et C.E. Soliman (1996), en se questionnant sur la manière de réaliser concrètement la diversité à travers

les pratiques RH, citent la formation comme un outil efficace pour atteindre cet objectif. En ce qui concerne le choix des pratiques RH pour mettre en place une politique de la diversité, nous pouvons également évoquer d'autres travaux. En préconisant le développement des ressources humaines comme « outil efficace pour l'implantation de la valeur « diversité » au sein de l'organisation », Lubensky, Holland, Whietthof et Crosby ont, par exemple, travaillé sur la formation comme outil en vue de changer les mentalités envers l'homosexualité au sein des organisations (2004). D'autres se sont interrogés sur la manière de bâtir une meilleure ingénierie de programme de formation en vue de la mise en place d'une véritable politique de la diversité (Roberson, Kulik et Pepper, 2001).

II. Le programme de formation de l'université d'entreprise a-t-il atteint ses objectifs de sensibiliser à la diversité du groupe?

Dans cette dernière partie de notre article, nous allons reprendre les quelques éléments de la recherche qui sont ressortis sur les effets perçus de la formation par les concepteurs et les participants.

Nous avons interviewé un total de 52 personnes dans le cadre de cette recherche. Dans une première étape exploratoire, 10 (dix) concepteurs de l'université d'entreprise et/ou du programme de formation qui constituait l'objet de notre étude. Nous avons pu ainsi, pu interviewer deux responsables de l'université d'entreprise (celui qui partait en retraite et son remplaçant), la responsable diversité de l'entreprise et le manager qui devrait la succéder dans cette fonction, le responsable du programme, des managers seniors (vice-président de différents secteurs) et le manager qui par la suite a occupé le poste de directeur général des ressources humaine du groupe.

Les conclusions de l'analyse de contenu des entretiens de cette première phase nous ont permis de confirmer l'existence d'une volonté stratégique pour la promotion de la diversité au sein de l'université d'entreprise. Lors de l'étape suivante, nous nous sommes consacrés à vérifier comment les participants avaient vécu cette expérience et ce qu'ils en avaient retenu. Les entretiens de cette deuxième étape ont suivi une toute autre démarche que nous avons adoptée dans le cadre de cette recherche. Nous ne nous attarderons pas sur les

détails concernant cette deuxième phase de la recherche dans le cadre du présent document. Notre contribution ne pouvant pas trop s'étendre sur les différentes conclusions issues des nombreux entretiens que nous avons menés, nous avons privilégié de communiquer davantage sur :

- (1) les réponses des concepteurs de la formation de l'université d'entreprise et leurs choix affichés quant à leurs pratiques de la diversité lors du recrutement pour la formation et leur objectif de faire de la formation un outil de transformation des mentalités pour une meilleure intégration de la valeur « diversité » auprès des managers concernés.
- (2) Les réponses de managers participant à cette formation concernant leurs attitudes par rapport aux différences et à la stratégie implicite qui visait à les confronter à ces différences

Comme nous l'avons souligné dans notre introduction, notre recherche avait pour but d'évaluer l'efficacité d'un programme de formation mis sur pied par un grand groupe sidérurgique mondial et destiné à ses managers opérationnels (Drummond Abdala, 2008)

Afin de mieux cerner les buts du programme de formation, nous avons demandé à ces dix personnes de définir ce qu'était une université d'entreprise et son utilité. S'il nous a semblé depuis le début de nos investigations qu'il existait une volonté explicite de communiquer une nouvelle culture organisationnelle (ou de communiquer une « vision partagée » au sens de Senge (1991), il nous a paru aussi qu'au-delà de cette volonté explicite, s'exprimait une véritable politique en faveur de la promotion d'une politique de la diversité sein de l'organisation.

Les dirigeants concepteurs ont été interviewés selon un guide d'entretien semi-directif centré (Romelaer, 2005)². Ces entretiens ont été enregistrés et par la suite, transcrits et analysés selon les méthodes thématiques préconisées par (Miles et Huberman, 1998).

² Ce guide d'entretien peut être retrouvé dans les annexes de la présente communication, ainsi comme le guide de l'entretien des 42 managers même si cet échantillon reste secondaire dans le cadre du présent papier.

La deuxième catégorie de personnes interviewée : quarante-deux managers pour la plupart européens, ayant participé à la formation, dont les entretiens ont été réalisés selon la méthode ethnographique préconisée par Spradley (1979) et analysés, selon les préconisations de la théorie enracinée dans sa version charmazienne (Charmaz, 2007) à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives dénommé Atlas-Ti©. Comme nous avons évoqué précédemment, dans le cadre de cette communication nous nous concentrerons sur l'analyse des entretiens des concepteurs de la formation et sur certaines réponses des managers participants concernant la question de la diversité.

Tous les participants à cette formation ont été envoyés par leur supérieur hiérarchique direct ; Ils provenaient de différentes unités locales éparpillées un peu partout en Europe. Ils n'ont donc pas eu le choix de refuser. En avouant qu'ils ne savaient pas quoi attendre de cette formation, ils nous ont confirmés qu'ils ont été agréablement surpris et que la formation leur a fait vivre quelque chose qui se situait au delà de ce qu'ils attendaient au départ.

Dans le cadre de ce programme de l'université d'entreprise, les participants ont assisté à des conférences d'importants responsables hiérarchiques de l'organisation et ont reçues une formation managériale dispensée par des professeurs de finance, de marketing, de stratégie venant de l'école de commerce qui travaillait en partenariat avec cette entreprise.

De plus, les participants devaient développer et présenter un projet à la fin de la formation devant un jury composé de managers seniors provenant pour la plupart du siège social de l'organisation. La formation s'est déroulée sur trois semaines sur la base d'une semaine par mois dans différentes capitales européennes.

À la suite de cette recherche, nos principaux constats concernant une politique de la diversité sont les suivants : a) au niveau de l'attitude et de la perception des concepteurs et b) au niveau de la réaction des managers participants.

Au niveau des concepteurs :

1) Les concepteurs ont adopté de manière concrète des critères de sélection qui prônent la valeur « diversité ». Ce faisant, ils ont mis en application le choix d'une promotion de la diversité effectué par la direction mais pas toujours, comme nous l'avons vu, expliciter ce fait. En effet, les participants ont été sélectionnés au niveau local, mais aussi au niveau du siège, selon trois critères respectueux d'une diversité nationale et organisationnelle. Dans le cadre de leurs entretiens, en réponse à la question sur les « critères de sélection de la formation » (voir guide d'entretien) tous les concepteurs interviewés nous ont mentionné des critères de sélection à la formation pour les managers participants, à savoir : a) leur pays d'origine (diversité de cultures nationales), b) leurs métiers (diversité de cultures professionnelles) et leur unité organisationnelle (diversité organisationnelle).

Ce choix correspond à une stratégie intentionnelle des concepteurs de l'université d'entreprise de promouvoir la diversité au sein de l'entité et aussi de promouvoir à travers la formation, la consolidation d'une vision partagée de cette valeur.

2) Même si la valeur de diversité a été appliquée concrètement dans le cadre de la sélection des participants à la formation, les dirigeants ont choisi de ne pas encourager une discussion ouverte sur la différence lors de la formation. Cette discussion, si elle a été voulue, est restée un objectif implicite de la direction :

« Avec notre directeur général des ressources humaines, nous avons clairement fait le choix dès le début de ne pas évoquer la question des différences culturelles de manière ouverte, on ne voulait pas renforcer les stéréotypes » (concepteur, n°2)

« Non ! Les différences, nous n'en parlons pas, c'est un choix que nous avons fait, ce qui ne veut pas dire que nous nous en fichons » (concepteur, n°3)

« Le but était de promouvoir leur diversité, sans qu'ils s'en aperçoivent...mais nous leur avons communiqué des enquêtes sur les femmes, par exemple, pour savoir leurs avis pendant la formation. » (concepteur n°5)

3)Les concepteurs ont souhaité faire évoluer les mentalités vers une intégration des valeurs de diversité à travers la formation

« C'est fait exprès, mais on va les chercher un peu partout exprès ! On veut qu'ils se mélangent, qu'ils se rendent compte de la taille du groupe, des opportunités de mobilité qu'ils ont ! » (concepteur n°4)

Au niveau des managers participants, nous avons pu constater ce qui suit :

1)Les managers ayant participé à cette formation ont pu à la suite de l'expérience : mieux connaître les différentes cultures présentes dans le sein de leur organisation : cultures nationales, fonctionnelles, professionnelles. 2)Les managers ayant participé à cette formation ont pu développer une compétence interculturelle (Calvez 2007) ce qui les permettrait de mieux mener leur vie professionnelle en tant que managers à l'international et enfin, 3) les managers ayant participé à cette formation ont acquis une vision plus élargie et plus systémique de l'organisation et ont également développé un certain sentiment d'appartenance au groupe.

La stratégie adoptée de communiquer la valeur « diversité » à travers la formation semble avoir bien fonctionné. A en croire la réponse des participants ayant suivi cette formation, ils se sont sentis après avoir suivi cette formation d'une part, plus ouverts à la discussion et à la gestion de la différence au sein de l'organisation et d'autre part, davantage attachés à leur organisation et partageant mieux la culture globale du nouvel ensemble.

En ce qui concerne les effets de la formation sur les managers, deux phénomènes ont pu être identifiés et ce, à deux niveaux, d'une part, une soif de reconstruction de son identité à travers une acculturation au niveau macro

(organisation) et d'autre part, une plus grande ouverture à la différence au niveau micro (individus).

Dans le cadre analytique du premier niveau (macro-organisationnel), nous avons été amenés à comprendre comment la formation au sein de l'université d'entreprise était perçue par les managers et comment, le cas échéant, cette formation pouvait contribuer à une plus grande adéquation des individus et une plus forte identification à l'organisation avec pour conséquence, une plus grande adhésion à la culture du groupe et aux valeurs qu'elle véhicule.

« Avant cette formation, j'avais moins la vision du groupe, c'était surtout ma filiale, je voyais (nom de l'entreprise) comme une somme de sociétés, oui, une somme de sociétés. Après, j'avais plus cette vision de (nom de l'entreprise) comme un ensemble cohérent, avec une stratégie d'ensemble, une stratégie qui était plus visible. » (manager français)

« Là, il y a un gros facteur d'intégration, et de connaissances multiculturelles, parce qu'aussi bien par rapport aux gens de cette filiale, ils sont demandeurs d'informations générales au groupe, bien sûr, il y des documents et intranet, mais ce n'est pas ce qu'il y a de plus convivial. » (manager française)

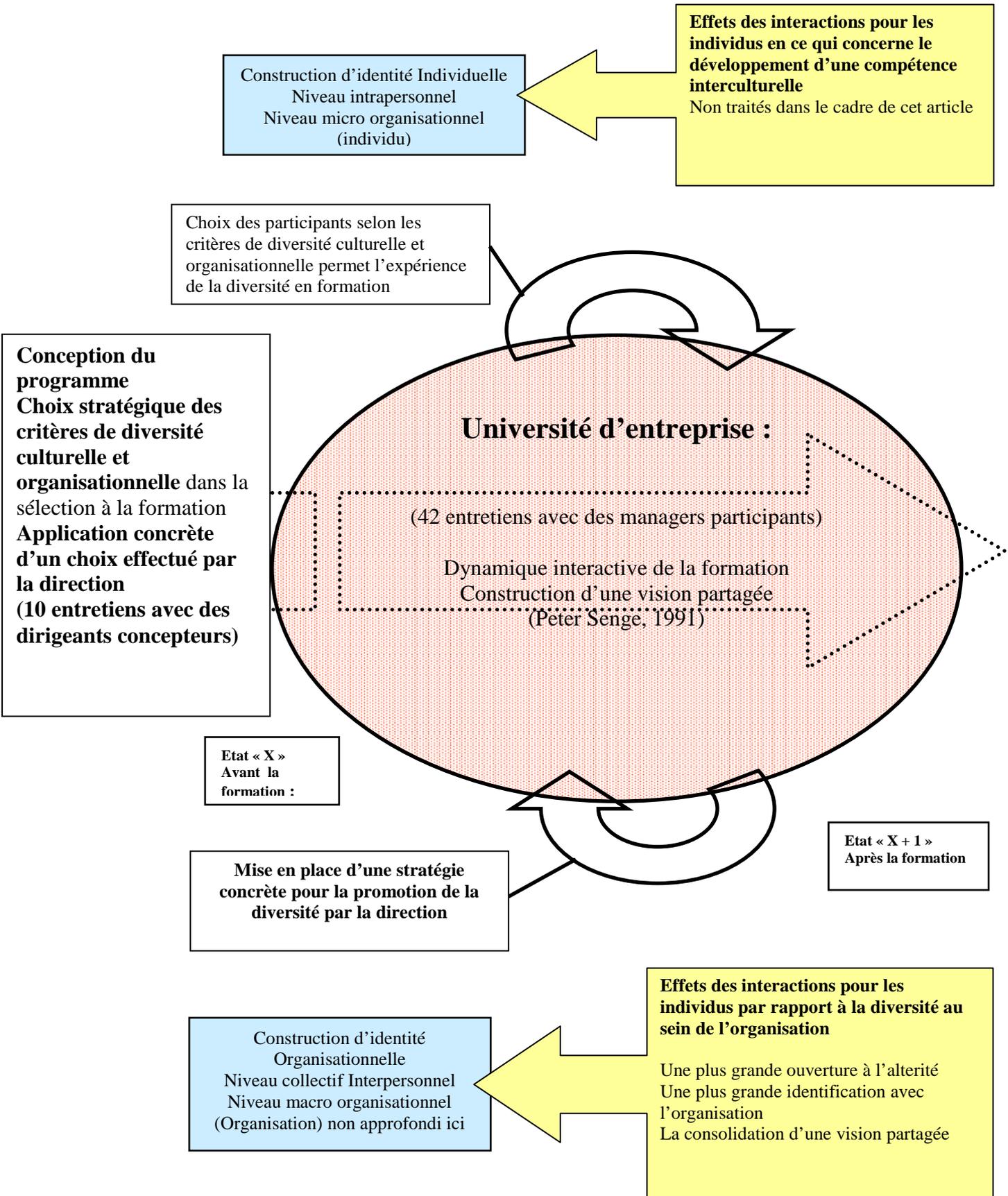
« Avant, pour moi c'était un conglomérat d'entreprises, et après vraiment un groupe, avec une stratégie assez cohérente, présent sur le marché, présent sur le marché clients, présent sur les différents pays... » (manager belge wallon)

« I feel more (nom de l'entreprise) now, you cannot ask a 50 year-old person to feel (nom de l'entreprise), he will be always bound to his branch but we, young people, we can feel this, we can now have this new mentality towards international mobility and the company. » (manager espagnol)

Dans le cadre analytique du second niveau (micro-organisationnel), qui est devenu au cours de notre intervention sur le terrain un point incontournable de la recherche, nous nous sommes interrogés sur ce que pouvait apporter sur le plan individuel une ouverture vers le nouveau et vers l'inconnu, ou encore un

renforcement de l'identification au groupe. Le modèle qui suit illustre de manière plus claire et objective l'ensemble des résultats obtenus:

Figure n°1: Principaux résultats de la recherche



Il nous reste pour bien comprendre le modèle ci-dessus à expliquer les changements apportés inconsciemment aux participants et qui leur ont permis une plus grande ouverture dans leur approche de la différence ; ce qui a permis une plus grande intégration de la valeur « diversité » de leur part à la suite de cette formation, comme nous avons pu déjà percevoir dans certains témoignages dessus.

La volonté stratégique de mise en place de critères de sélection prônant la diversité culturelle et organisationnelle a permis aux participants de cette formation d'avoir une expérience concrète de contact avec d'autres cultures et sous-cultures, métiers et mentalités ; ce qui leur a permis de changer leurs mentalités dans le sens d'une plus grande ouverture à la différence, autrement dit, d'un plus grand attachement à la valeur « diversité » adoptée par la direction.

Les individus ayant une expérience à l'international (Les expatriés qui reviennent d'un séjour à l'étranger) et dans notre cas, les managers ayant participé à cette formation peuvent très bien jouer à cette occasion un rôle de médiateur dans ce processus de transformation, de traduction, de distorsion et de changement d'un schéma mental partagé par un groupe au départ localement cloisonné. Si nous manquons d'éléments pour confirmer s'ils l'ont fait, nous pouvons néanmoins confirmer le fait qu'ils en ont fait la réflexion à la suite de cette formation :

« En plus de ma mission de manager, je suis quelque part formateur, par défaut, de quelqu'un qui est responsable qui est en dessous de moi, mais qui ne connaît pas son métier, je dois former selon les valeurs de la boîte, selon ce que la boîte me dit. » (manager française)

« Nous sommes des ascenseurs ! Et quelque part, des ascenseurs, parce que quelque part, notre rôle en tant que manager ce n'est pas d'être des experts, sur un métier donné, c'est de coordonner, de manager une équipe, de s'assurer que tout se passe comme prévu par la direction. » (manager luxembourgeois)

Nous regrettons ici de ne pouvoir approfondir les aspects de la recherche concernant l'apprentissage organisationnel de la valeur diversité. Il serait intéressant de vérifier comment le changement de mentalités dans ses modalités peut passer du niveau individuel au niveau organisationnel. L'entreprise apprenante serait dans ce cas-ci profondément liée aux considérations sur le rôle des universités d'entreprise.

Conclusion

La diversité est devenue une valeur importante pour de nombreux grands groupes. Nous avons essayé dans ce papier de montrer comment la mise en place d'un programme de formation au sein d'une université d'entreprise d'un grand groupe international de la sidérurgie a permis de modifier les représentations tant des concepteurs que des managers participants. Le présent papier a en effet essayé de montrer comment la valeur « diversité » adoptée par la direction générale a été déclinée et appliquée dans le processus de sélection des candidats à cette formation.

Comme nous l'avons présenté, les concepteurs de l'université d'entreprise et de la formation ont appliqué de manière effective la valeur « diversité » en sélectionnant des participants issus de différentes unités organisationnelles, de différents métiers et de différentes cultures nationales. Ce faisant, ils ont confirmé le choix fait en matière de GRH du développement des ressources humaines comme outil privilégié pour favoriser le déploiement d'une valeur adoptée par la direction générale.

Nous avons pu également identifier tout au long de cette formation qui visait d'abord à unifier le nouveau corps social, fruit de la fusion de trois entités différentes, un autre objectif plus implicite. Les concepteurs de cette formation cherchaient également à ce que les managers participants intègrent la valeur

diversité à leur niveau. Les quarante deux entretiens menés auprès d'eux ont bel et bien confirmé les effets de l'expérience vécue au sein de cette formation, notamment une plus grande ouverture par rapport à la différence.

Quoique les effets de la formation n'aient pas été davantage développés dans le cadre de la présente communication, nous aimerions ici ouvrir la discussion sur l'étendue de la mise en place d'une pratique concrète visant la promotion de la diversité, telle qu'elle a été faite par les dirigeants concepteurs de cette formation au moment de la sélection des participants.

Nous regrettons ici de ne pas avoir pu approfondir les aspects de la recherche concernant l'apprentissage organisationnel de la valeur « diversité ». Il serait en effet intéressant de voir comment le changement de mentalités dans ses modalités peut passer du niveau individuel au niveau organisationnel et contribuer à forger cette vision partagée de l'organisation. L'entreprise apprenante est alors profondément liée dans ce cas-ci, aux considérations sur le rôle joué par l'université d'entreprise. Enfin, le rachat par un autre groupe n'invalide pas les fruits de cette recherche. Au contraire, elle pousse à s'interroger à nouveau sur la fonction de cette université d'entreprise dans cette nouvelle configuration organisationnelle : pourra-t-elle participer en effet à la construction d'un nouvel esprit d'équipe dans un groupe particulièrement malmené. Seul l'avenir et une recherche appropriée nous le diront.

Bibliographie

- ALLEN, Mark, (2002), Corporate University Handbook, Designing, managing and growing a Successful Program, New York, USA: AMACOM Press, X pages.
- BADINTER et alii, (2009) Le retour de la race, contre les statistiques ethniques, Paris, Editions de l'Aube, 2009.
- BARTH, Isabelle, FALCOZ, Christoph, (2007), Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques, L'Harmattan, Paris, 312 pages.
- BAUDRILLARD, Jean et GUILLAUME, Marc, (1994), Figures de l'altérité, Paris, France : Descartes & Cie, X pages.
- BENDICK, M., EGAN, M.L., LOFHJELM, S.M., (2001), « Workforce Diversity Training: From Anti-Discrimination Compliance to Organizational Development », Human Resource Planning, 24, (2), pp. 10-25.
- BLANCHARD, P.N. & THACKER, J.W., (2007), Effective Training (Systems, Strategies and Practices) 3rd edition, New Jersey, USA: Pearson Education, 486 pages.
- BOUCHARD, G et TAYLOR, C, (2008). Fonder l'avenir. Le temps de la conciliation, rapport abrégé, Commission de consultation sur les pratiques d'accommodements reliées aux différences culturelles, Québec, Gouvernement du Québec.
- CHANLAT, J-F, (1990), (Dir) L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées, Paris, Eska, Ste-Foy, Les Presses de l'université Laval.
- CHANLAT, J-F, (2008) « L'analyse interculturelle et les sciences humaines » in DAVEL, E, DUPUIS, J-P ET CHANLAT, J-F,(Dir), La gestion en contexte interculturel, Approches, pratiques et plongées, Ste Foy, les Presses de l'université Laval, pp25-72.
- CHANLAT, J-F, (2009) « Management et diversité : un regard anthropologique », in Dauphine Recherche Management, L'état des entreprises, Paris, Repères, La Découverte, p7-17.
- CHEVRIER, S., (2000), Le management des équipes interculturelles. Paris, France : PUF, X pages.
- COMBEMALE, P, (2009), « L'ethnicité, une notion aux dimensions historique et sociale », Alternatives économiques, no 280, mai, pp77-79.

COMER, D.R., SOLIMAN, C. E., (1996), « Organizational Efforts to Manage Diversity: do They really work? » *Journal of Managerial Issues*, 8(4) pp. 470-484.

CORNET, Annie, WARLAND, Philippe, (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Les Topos, Paris, Dunod, 147 pages.

CRANCH, E., (1987), “Corporate Classrooms”, *European Journal of Engineering Education*; 12 (3) pp. 237-252.

DAVEL, E, DUPUIS, J-P ET CHANLAT, J-F,(Dir), (2008), *La gestion en contexte interculturel, Approches, pratiques et plongées*, Ste Foy, les Presses de l’université Laval.

DEAL, A et KENNEDY, T, (2000), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Book.

DRUMMOND ABDALA, V, (2008), (thèse de doctorat) “L’apprentissage interculturel des managers participants du programme Y.M.P. (*Young Managers Program*): Le cas de l’université Arcelor, soutenue à Paris-Dauphine le 3 juin, 2008.

EURICH, N., (1985), *Corporate Classrooms: The Learning Business*. Princeton, New Jersey, USA: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching Press, X pages.

FENNETEAU, H. (2004), *Enquête : entretien et questionnaire*. Paris, France : Dunod, X pages.

HAMEL, G. PRAHALAD, C.K, (1993), *La conquête du futur*, Paris :Dunod

HELLER, N. (2001), “Changes sees Corporate Universities on Rise”. *Heller Report on Educational Technology Markets*, volume 12i8pl.

DAHAN-SELTZER, G et Ph. PIERRE, (2001), *Sociologies Pratiques*, n°5. Paris, France : PUF, Science Po., p. 119-143.

D’IRIBARNE, P, (2006), *L’étrangeté française*, Paris, Seuil.

D’IRIBARNE, P, (2008), *Penser la diversité*, Paris, Seuil.

DUBAR, C, (2002), *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, 3ème édition, Armand Colin.

JAQUES, E, (1972) *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, Londres, Tavistock, 1951; Traduction française : *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

KALEV, A, DOBBIN, F et KELLY, E,(2006) “Best Practices or Best Guesses? Diversity Management and the Remediation of Inequality.” *American Sociological Review* , pp 589–617

KIRKON, G et GREENE, A-M, (2005), *The Dynamics of Managing Diversity, A Critical Approach*, Londres, Butterworth-Heineman, 2nd édition.

KONRAD, M, PRASAD, P et PRINGLE, J.R,(2006), *Handbook of Workplace Diversity* New York, Sage.

LUBENSKY, M.E., HOLLAND, S.L., WIETHOFF, C & CROSBY, F.J., (2004), “Diversity and Sexual Orientation: Including and Valuing Sexual Minorities in the Workplace”. In STOCKDALE, M.S. & CROSBY, J.P., *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Malden, USA: Blackwell, pp. 206-223.

MAURIN, E, (2006) *Le ghetto français*, Paris, Seuil.

MEISTER, J., (1998), *Corporate Universities : Partnership opportunities for educators*, CAEL Forum 20, vol.2, p. 27-29.

MEISTER, J., (1994), *Corporate Quality Universities: Lessons in building a world-class workforce*. New York, NY, USA : Irwin Professional Publishers, X pages.

MOR BARAK, M, E, (2005) *Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace*, California, Sage

MUTABAZI, E et PIERRE, Ph,(2008), *Pour un management interculturel De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

PELLED, L.H., EINSENHARDT, K. & XIN, K.R., (1999), “Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance”. *Administrative Science Quarterly*, 44, vol1, p.1-28

PERRETI, J-M, (2006), (dir), *Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Editions d 'Organisation.

PIERRE, Ph. ; (2001), « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », in DANHAN-SETZER et PIERRE, *Sociologies pratiques*, n°5/Sciences Po – Paris, PUF, décembre, pp. 119-143.

PIERRE, Ph., (2003), *Mobilité internationale et identité des cadres, des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*. Paris, France : Sides, X pages.

PETTIGREW, A., (1988), *The Management of Strategic Change*, Oxford, U.K: Blackwell, X pages.

PHILIPPON, T, (2007) *Le capitalisme d'héritiers: la crise française du travail*, Paris, Seuil.

POINT, S, (2008), « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes », pp. 153-173 in BARTH, Isabelle, FALCOZ, Christoph, *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris, 312 pages.

REAGANS, R. ZUCKERMAN, E.W. (2001) *Networks, Diversity and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams*, *Organization Science*, 12, vol.4 p.502-517

RIGG, C. STEWART, J. & TREHAN, K., (2007), *Critical Human Resource Development, Beyond Orthodoxy*, FT, London : U.K., Prentice Hall, 297 pages.

ROBERTSON, L., KULIK, C.T. & PEPPER, M.B., (2001), "Designing Effective Diversity Training: Influence of Group Composition and Trainee Experience", *Journal of Organizational Behavior*, 22 (8), pp. 871-885.

ROMELAER, P., (2005) "L'entretien de recherche", chapitre 4 in ROUSSEL, P. et WACHEUX, F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles, Belgique : De Boeck, p. 102-134.

SAINSAULIEU, R, (1977), *L'identité au travail*, Paris, Les Presses de la Fondation des sciences politiques.

SAINSAULIEU, R, (1987), *Sociologie des organisations et des entreprises*, Paris, Les Presses de la Fondation des sciences politiques, 1987.

SAINSAULIEU, R, (2001), *Des sociétés en mouvement*, Paris, Desclée de Brouwer.

SCHEIN, E., (1995) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Joseey-Bass.

SONNTAG, M,(1994), *Développer et intégrer la formation en entreprise*, Paris, Liaisons.

TROMPENAARS, A et C. HAMPTEN-TURNER, (1998), *Riding the waves, understanding diversity in global business*, 2e ed. New York, NY: McGraw-Hill.

SABEG, Y, et CHARLOTIN, C, (2006), *La diversité dans l'entreprise : Comment la réaliser ?* Paris, Editions d'Organisation.

SENGE, P. (1991), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, U.S.A: Doubleday Publishers, X pages.

SCHNAPPER, D, (2007), *Qu'est-ce que l'intégration ?* Paris, folio, Gallimard.

THEVENET, M., (1987), « Approches de la formation continue dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 65-66.

TODD, E, (1984), *L'enfance du monde, Structures familiales et développement*, Paris, Seuil, 1984.

TODD, E, (2008), *Après la démocratie*, Paris, Gallimard.

STRAUSS, A. & CORBIN, J., (1998): « L'analyse de données selon la Grounded Theory ». Procédures de codage et critères d'évaluation » in CEFAÏ, D, *L'enquête de terrain*, collection : *Revue du M.A.U.S.S.* Paris, France : La Découverte, 2003.

VINCENT, S, (1990)« Le rapport à la différence : Hétérophobie et racisme dans les organisations », in CHANLAT, J-F, (Dir) *L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées*, Paris, Eska, Ste-Foy, Les Presses de l'université Laval, 1990, pp379-406.

Annexes :

Annexe 1 : Guides d'entretien Semi-directifs Centrés

Le guide d'entretien pour les Concepteurs de l'université d'entreprise et du programme de formation :

Thèmes regroupant des questions	Questions
Présentation de l'interlocuteur	<p>Quelle est votre fonction?</p> <p>Depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise ?</p> <p>Quelle était votre fonction lors de la création de l'université d'entreprise en 2001 ?</p>
A propos de la diversité	<p>Pouvez-vous me donner votre définition de diversité ?</p> <p>A votre avis, la diversité est elle une valeur pour votre entreprise?</p> <p>Pourriez-vous me donner un exemple concret de promotion de la diversité au sein de votre entreprise ?</p> <p>Y-a-t-il une politique concrète de RH pour la promotion de la diversité ?</p>
La Formation et la diversité	<p>Est-ce la politique de formation niveau groupe vise à promouvoir la diversité ?</p> <p>Comment la formation peut-elle promouvoir la diversité au sein de l'entreprise ?</p>

<p>L'université d'entreprise</p>	<p>Pouvez-vous me définir l'université d'entreprise ?</p> <p>Pourquoi a-t-elle été créée ?</p> <p>Quels sont ses objectifs?</p> <p>Est-ce que la promotion de la diversité est parmi ses objectifs?</p>
<p>La formation</p>	<p>Qui participe à cette formation ?</p> <p>Y a-t-il des critères de recrutement précis pour cette formation ?</p> <p>La diversité fait elle partie des critères de sélection pour cette formation ?</p> <p>La diversité fait elle partie des objectifs de la formation communiqués aux participants ?</p> <p>Quels sont les principaux apports / effets de la formation (sur les participants ? l'entreprise ?)</p> <p>A votre avis, les participants intègrent ils mieux cette valeur de diversité dans l'organisation après la formation ? Pourquoi ?</p> <p>Se sentent-ils plus à l'aise avec les femmes, les handicapés, les homosexuels ou les étrangers après avoir suivi la formation ?</p>

Annexe 2 : Total des managers participants ayant été interviewés et leur année de participation à la formation.

Manager :	Nationalité :	Sexe :	Année de participation à la formation
1	Française	M	2004
2	Française	M	2005
3	Espagnole	M	2005
4	Française	F	2005
5	Brésilienne	M	2005
6	Polonaise	F	2005
7	Allemande	M	2004
8	Allemande	M	2004
9	Allemande	M	2004
10	Allemande	M	2004
11	Espagnole	M	2004
12	Espagnole	M	2004
13	Espagnole	M	2003
14	Française	M	2004
15	Espagnole	F	2005
16	Espagnole	F	2005
17	Française	M	2005
18	Française	M	2004
19	Française	M	2005
20	Française	M	2004
21	Française	F	2005
22	Française	M	2004
23	Française	M	2005
24	Française	M	2005
25	Française	M	2005
26	Luxembourgeoise	M	2004
27	Française	M	2004
28	Luxembourgeoise	M	2004
29	Espagnole	M	2004
30	Française	M	2005
31	Belge (Flamand)	M	2004
32	Belge (Flamand)	M	2005
33	Belge (Flamand)	F	2005
34	Belge (Flamand)	M	2005
35	Belge (Flamand)	M	2004
36	Belge (Wallon)	M	2005
37	Belge (Wallon)	M	2004
38	Belge (Wallon)	M	2005
39	Belge (Wallon)	M	2004
40	Belge (Wallon)	M	2005
41	Britannique	F	2004
42	Française	M	2004

Annexe 3 : guide d'entretien de l'échantillon « managers participants »

Objectifs principaux:	Relances et Recentrages
<p>I) établir la confiance et rafraîchir la mémoire : Ecouter le récit du souvenir du séminaire et comment cette expérience a été perçue, ainsi que les raisons pour lesquelles les personnes croient avoir été choisies pour y assister</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Vous avez donc participé à cette formation ? Pouvez vous me raconter comment cela s'est-il passé? 2) Comment est on sélectionné pour aller à cette formation? 3) Est-ce le premier séminaire de l'université d'entreprise auquel vous avez assisté ? 4) Pouvez-vous me décrire comment se passe cette formation? 5) Quel genre d'expérience c'est cette formation? 6) Avez-vous des souvenirs? Des histoires à raconter ? (drôles ? embarrassantes ?)
<p>II) Saisir comment l'interculturalité est vécue et perçue (Interpretation et processus de construction de sens de l'expérience)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Etes vous satisfait d'avoir participé à cette formation? Pourquoi? 2) Avez vous déjà entendu parler de "choc culturel" et d'interculturel? 3) Comment définissez vous l' "interculturel"? 4) Est-ce que vous considérez l'interculturel une question importante? 5) Avez vous eu des expériences interculturelles pendant la formation? Pouvez vous m'en parler? 6) Avez vous appris au contact des personnes issues d'autres nationalités ? Autres business units ou autres métiers? 7) Considérez vous cela un apport important de la formation ? <p>Quels sont les principaux apports de la formation?</p>
<p>III) Identifier les effets de l'expérience interculturelle une fois revenu(e) à la maison (comment cela se manifeste concrètement en actions et comportements)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qu'avez vous appris à l'issue de la formation? 2) Est ce que vous vous comportez différemment après avoir assisté au séminaire? 3) Y-a-t-il eu des changements? 4) D'après vous quels ont été les principaux changements ? 5) Est-ce que vous travaillez davantage à l'étranger ou est-ce que vous contactez davantage d'étrangers après la formation?
<p>IV) Comment le processus de fusion est il perçu? Les valeurs de l'organisation sont elles communiquées et intégrées ? Comment sont-elles interprétées ?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Etiez vous dans le groupe quand la fusion a eu lieu en 2001? 2) Après avoir participé au séminaire, avez vous l'impression de mieux connaître le groupe? 3) Qu'est ce que le groupe XXX pour vous? 4) Vous sentez vous part du groupe ou plutôt part de..... ? 5) Envisagez vous votre futur dans l'entreprise? <p>Que pensez vous des actualités? (OPA)</p>