© crédit photo

Les Managers du possible (4)

Guy
LESŒURS
Président de l'Institut
KeruX International,

Management sans frontières

Approche transculturelle de la diversité

L'objectif de cette série d'articles intitulés *Les Managers du possible*© est une sensibilisation à certains aspects managériaux faisant appel à l'intuition, à la créativité et à l'authenticité.

Le décloisonnement du monde et les migrations temporaires ou définitives rendent les entreprises de plus en plus multiculturelles. Les managers sont amenés à diriger des personnes et des projets dans un contexte pluriel. Les façons de penser, de réagir et d'agir, variables selon les origines culturelles, peuvent constituer des freins pour les équipes au lieu de les rendre plus performantes.
Au premier chef, la tentation est grande de vouloir « lisser » les différences pour éviter les sources de malentendus et de dysfonctionnements, alors que la diversité est une richesse potentielle.

The general objective is to increase your efficiency in managerial skills on matters that you are not accustomed to, such as prospective thinking, intuitive research etc. We continue this series with an article about an important issue: multicultural management.

Expatrié, impatrié[1] ou migrant, le manager, confronté à la diversité[2] culturelle de ses collaborateurs, s'aperçoit que ses propres références et son rôle peuvent être remis en cause de manière conséquente. Responsable d'une équipe multiculturelle, le manager peut y perdre son latin et ne plus l'accompagner de manière cohérente et efficace.
Le "manager du possible" doit donc être capable d'évoluer de manière adroite et pertinente dans des contextes où sa culture n'est pas prédominante et, malgré tout, être capable d'en exploiter toutes les ressources humaines.
La meilleure volonté du monde ne suffisant pas, un travail personnel d'introspection sur sa propre culture pour s'en décentrer et accueillir la culture de L'autre permet de dépasser ses frontières mentales, d'établir du lien et d'enrichir les échanges. Point n'est besoin d'aller bien loin ; la différence et la richesse culturelle se trouvent plus souvent dans le bureau d'à côté que dans un pays exotique...

Culture... malgré les apparences d'une mondialisation « mono-culturelle » et du modèle de management anglo-saxon tendant à une universalité de bon aloi, la culture se décline au pluriel même sur un propre sol : il serait dommage de ne pas exploiter la diversité culturelle pour en tirer de la richesse... humaine.
De quelle(s) culture(s) parle-t-on dans la contrée du management ? La culture d'entreprise, la culture d'un pays, d'une région, la culture propre à un métier... Tout cela est très mêlé et, à vouloir trop catégoriser, l'on risque d'enfermer les personnes dans un particularisme stérile et malsain, fruit de notre fièvre de rationalisation occidentale contrevenant à l'idée même de culture qui porte l'évolution et le métissage en son essence.

(1) Impatriés : néologisme pour qualifier le personnel expatrié d'une filiale vers la maison-mère.

(2) Question de langage, élection étatsunienne aidant, la mode est au mot « diversité » qui a pris la place de l'expression « droit à la différence » comme le précise Robert Solé dans son billet, *Le Monde*, 12 novembre 2008 et qui recouvre l'immigration d'un vernis plus aimable et plus assimilable.

Les managers du possible

Management sans frontières

Tous différents

Nous sommes tous différents, c'est un fait. Différents par la taille, le sexe, le visage, la voix etc. Et nous avons tous le droit d'exprimer notre différence et notre identité car nous ne sommes pas identiques, Dieu merci ! En tout état de cause, L'autre n'est pas le même que moi et, à cause de cela, il est source de perplexité. Il représente « l'inquiétante étrangeté » (ce qui n'est pas familier) « das Umheimliche » de Sigmund Freud. D'ailleurs, nous appelons cet Autre : étranger, exilé, minorité, migrant, émigré, débarqué, expatrié.

Combien de fois se surprend-t-on à penser et même à dire :
« - Les Latins sont comme cela parce que…
- Les Asiatiques règlent leurs problèmes entre eux,
- Tous les Maghrébins sont fatalistes… » ?

Il est confortable et facile d'adopter ces positions simplistes mais la culture pourrait-elle être simplifiée et réduite à ces schémas cognitifs sommaires ?
La prise de conscience de la diversité requiert des efforts d'analyse de sa propre culture et des effets qu'elle peut produire chez L'autre car elle est aussi « exotique » pour lui que la sienne l'est pour soi-même.

Le manager du singulier-pluriel

Le management d'une équipe multiculturelle ne peut pas jouer sur les mêmes leviers que le management d'une équipe mono-culturelle. Le sens de termes aussi simples et apparemment universels tels que responsabilité, contrôle ou même la notion de durée doit être expliqué et compris comme doivent l'être les notions de hiérarchie et d'équipe. À ce sujet, le lecteur pourra prendre connaissance du cas dans l'encadré ci-contre.
Ne cherchons pas de recettes, de plaquage culturel ou de lecture univoque mais plutôt une posture mentale transculturelle qui s'applique, quelle que soit la situation. Cela semble être la plus sûre chance d'arriver à la compréhension mutuelle entre des personnes de cultures différentes au sein d'une entreprise ou d'une équipe.

Cette posture que nous décrirons plus avant, faite de décentrage par rapport à ces propres références, ne s'apprend pas dans les livres mais au contact de la réalité car elle se sent, se vit et nécessite un accompagnement formel. Avec l'aide d'un coach et par un séminaire approprié[4] le manager peut se forger cette posture mentale souple qui permet de comprendre l'individu au delà de sa culture et l'aider à agir.

Avant d'envisager les aspects et les effets de cette posture mentale particulière, il nous semble important d'envisager la richesse de la diversité culturelle, la culture d'entreprise et les dimensions culturelles en management.

(4) Cf Séminaire « le manager transculturel » de G. Lesœurs et T. Ferradji avec des jeux de rôles filmés produits par l'nstitut KeruX International et Cerveaux Sans Frontières International cerveauxsfi@wanadoo.fr

→ CAS

A.D., jeune manager indien « impatrié » à la maison-mère d'un laboratoire pharmaceutique en Suisse Alémanique, est chargé de mener à bien un lancement de produit dans plusieurs filiales. Dans ce but, il a constitué une task-force internationale composée de managers de ces différents pays. La langue commune est l'anglais. L'une des réunions a pour objet le planning des opérations et leur nécessaire contrôle. Pour les « anglo-saxons » (USA, Canada, UK, Allemagne et Suisse) les mots « planning » et « control » sont des mots essentiels et des passages obligés dans le projet. Les Brésiliens et les Mexicains n'y attachent qu'une valeur relative, l'important étant, pour eux, la motivation des équipes. Notre manager indien tente de chercher un consensus. La première question qu'il doit se poser: « quelle est ma propre représentation des termes « planning », « contrôle » et « motivation » ?

Diversité culturelle = richesse

Bien que souvent considérée comme un obstacle parce qu'elle complexifie les choses, la diversité culturelle est pourtant, aujourd'hui, une véritable opportunité, voire un avantage concurrentiel pour l'entreprise. La confrontation des points de vue, l'éclairage des problématiques par des savoirs inhabituels, les contradictions et les paradoxes, gérés efficacement, constituent de puissants stimuli de créativité et d'innovation.

Or, il y a souvent loin de la pensée à l'acte. Ainsi, pour un manager, nier les différences culturelles sous le prétexte d'un pseudo égalitarisme devant le travail et la tâche à accomplir nous semble une attitude de fuite préjudiciable à l'harmonie et à la synergie entre les personnes. De même, la diversité culturelle ne doit pas être considérée comme une fin en soi mais comme un moyen de prendre en compte et d'exploiter les différences.

On ne peut envisager le management à travers la culture sans traiter de la culture d'entreprise, tarte à la crème pour les uns, pré-requis fondamental pour les autres.

La culture d'entreprise

Selon Olivier Meier (2004) la culture d'entreprise est « l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation [...]. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation ».

> **“La culture d'entreprise, peut être intégrative ou exclusive”**

La culture d'entreprise souvent confondue avec l'esprit (ou l'âme) de l'entreprise donne du sens aux projets et permet la transmission et l'identification des collaborateurs au dessein collectif.

L'entreprise serait comme un fruit avec des pelures ou des couches culturelles comprenant les croyances, les habitudes, les normes puis plus profondément les valeurs et les idéaux. Cet univers constituerait une sorte de peau plus ou moins poreuse permettant d'identifier ceux qui en font partie et... les autres, rendant la culture d'entreprise intégrative ou exclusive.

La culture d'entreprise, phénomène collectif et évolutif, est productive de symboles et l'objet d'une transmission. Elle connaît et s'inspire aussi de la résultante de cultures spécifiques sous-tendues par des réseaux d'appartenance et d'affiliation comme la nationalité, la région, la profession, le statut etc. qui la rendent plurielle et, de fait, transculturelle.

L'entreprise n'échappe pas aux modèles d'orientation culturelle. Les relations entre maison-mère et filiales étrangères peuvent, par exemple, être organisées selon un mode ethnocentrique qui est basé sur la culture d'origine du siège exportée telle quelle vers ses filiales. La question de l'autonomie est alors posée de façon cruciale car ce type de modèle très en vogue dans les années 70 ne peut perdurer longtemps compte tenu des adaptations localement nécessaires[5].

Les styles de management sont influencés par la culture d'entreprise mais varient aussi selon la culture du manager et celle des membres de son équipe. Si le manager transculturel connaît s'inspire des grilles d'analyse culturelle, il doit les considérer avec une grande réserve, le risque étant la catégorisation systématique qui, au lieu de stimuler l'esprit, rassure faussement, exacerbe les *a priori* et appauvrit la rencontre.

(5) L'auteur en a mesuré lui-même les conséquences lors de ses fonctions internationales dans les années 90. Concepteur et représentant de la stratégie marketing mondiale d'un médicament du système cardio-vasculaire à la maison-mère, il a eu à tenir compte des nécessaires stratégies locales de communication qui, des Amériques à l'Asie, réduisaient notablement sa marge de manœuvre globale.

Dimensions culturelles en management

F. Trompenaars (1993) a isolé sept dimensions (avec des graduations) influençant le style de management et le fonctionnement d'une équipe. Je les rappelle ci-dessous. Chaque personne a sa façon de réfléchir et d'agir face à un problème, de moduler sa relation avec les autres, de gérer son temps et sa manière d'aborder le monde extérieur. Ces comportements sont influencés par sa culture :

1. INDIVIDUALISME OU COLLECTIVISME
Il peut y avoir dans une entreprise ou une équipe multiculturelle des conceptions opposées des intérêts qui mettent en jeu l'individu ou le groupe.

2. OBJECTIVITÉ OU SUBJECTIVITÉ
Certains, au sein d'une équipe, mettent en avant leurs états d'âme devant une décision à appliquer alors que d'autres restent de marbre et procèdent sans discuter.

3. UNIVERSALISME OU PARTICULARISME
Face à un problème à résoudre, des personnes pensent à une solution passe-partout. À l'opposé, d'autres recherchent la clé la plus appropriée.

4. CULTURE DIFFUSE OU LIMITÉE
La question est celle du degré d'ouverture de la fenêtre de l'intimité, c'est à dire la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée qui varie d'une culture à l'autre.

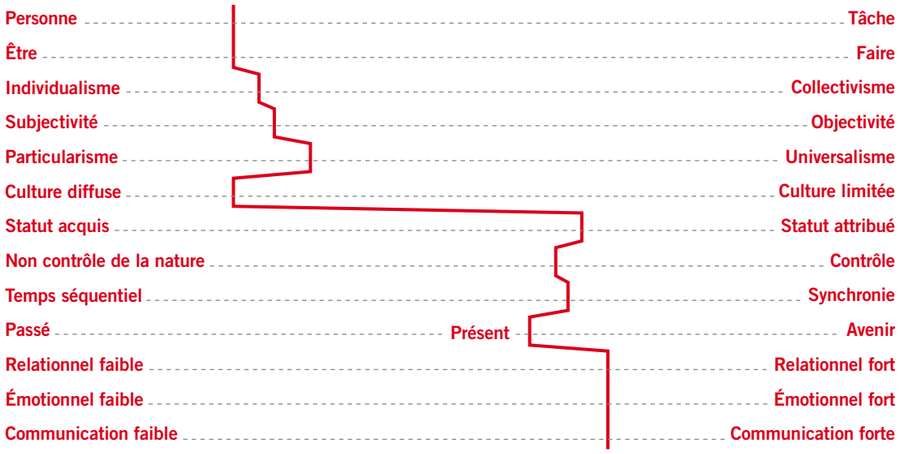
5. STATUT ATTRIBUÉ OU STATUT ACQUIS
Selon la culture, la perception de la position sociale peut être très différente et générer des malentendus, des jalousies ou de l'indifférence comme les récompenses et les promotions dues au mérite, aux diplômes et aux actions d'éclat.

6. VOLONTÉ OU REFUS DE CONTRÔLER LA NATURE
Aujourd'hui, le rapport de l'entreprise à l'environnement est devenu un enjeu majeur. Certaines personnes pensent que le contrôle de la nature fait partie de leur mission alors que d'autres désirent rester passives et ne pas intervenir.

7. TEMPS SÉQUENTIEL (LINÉAIRE OU MONOCHRONE) OU SYNCHRONE (POLYCHRONIQUE)
Dans certaines cultures, l'individu ou l'équipe ne peut accomplir qu'une tâche après l'autre tandis que les autres peuvent en traiter plusieurs en parallèle.

D'autres grilles de lecture culturelles ont été proposées comme celles de F. Kluckhorn et F. Strodtbeck qui différencient la culture de l'être et celle du faire, les cultures du temps passé, celles du présent et de l'avenir, les cultures « task oriented » de celles « human oriented » et les attitudes culturelles de relation à L'autre.
Pour sa part, E.T. Hall distingue les cultures à contexte fort et celles à contexte faible de communication que l'on peut retrouver au sein d'une même entreprise entre commerciaux (contexte fort de communication) et chercheurs (contexte faible de communication). On peut y ajouter d'autres dimensions comme le recours à l'émotionnel, compte tenu de l'utilisation de plus en plus courante du quotient émotionnel en ressources humaines inspiré du modèle de Goleman. Le modèle des préférences cérébrales de Ned Herrmann permet de mesurer les différences individuelles dans la façon d'aborder et de traiter un problème et d'établir un profil d'équipe par rapport à un projet.

Tableau 1. Grille d'analyse et profil des dimensions culturelles d'une équipe.
Synthèse d'après F. Trompenaars(1993) et différents auteurs cités (les repères sont mentionnés à titre d'exemple)
Ce tableau est une illustration des dimensions culturelles tirées d'un test en cours dans notre recherche.



Sur ce profil fictif d'une équipe intégrant les dimensions culturelles individuelles (ne mentionnant pas les écarts-types), nous pouvons observer que celle-ci aurait un fonctionnement plutôt centré sur la personne, empreint de subjectivité, d'émotionnel et de relationnel. Cette équipe vivrait plutôt le moment présent et elle est capable de mener plusieurs projets à la fois. Ses membres seraient plutôt ouverts à la culture des uns et des autres. Elle semble tournée vers la performance et la reconnaissance et paraît bien communiquer. Grâce à ce diagnostic, le manager pourra ainsi mieux conduire son équipe sachant qu'il devra absolument tenir compte des profils individuels dont certains peuvent être décalés par rapport au profil forcément « moyen » de l'équipe.
Nous savons que ces catégories sont forcément artificielles mais elles donnent des indications et s'il faut assumer notre tendance naturelle à la rationalisation, il faut redire qu'il serait hasardeux d'appliquer ces grilles de lecture à la lettre pour essayer de s'adapter à une culture donnée, ce qui, par là même, priverait de la richesse de la diversité culturelle.

> **« La mission et les objectifs d'une entreprise ou d'une équipe font toujours l'objet d'une lecture « culturelle » (consciente ou inconsciente) »**

Par ailleurs, celui qui, grand voyageur, se vanterait de connaître toutes les cultures du monde se tromperait assurément dans sa communication car souvent… l'habit (culturel) ne fait pas le moine. De plus, il n'est pas certain que l'individu originaire du Mali veuille être considéré comme un Dogon alors qu'il est installé depuis des décennies en France. Nous avons vu qu'il est très difficile face à des cultures étrangères à soi-même de « penser l'autre » de manière différente, tout en évitant de stigmatiser.

Les styles et méthodes de management et le manque de temps pris à expliquer peuvent accentuer l'incompréhension. Ceci concerne tous les projets et toutes leurs phases, de la réflexion à la mise en œuvre jusqu'au suivi.

En management, il faut être attentif à des moments forts où la prise en compte de la culture de L'autre est primordiale car son incompréhension peut amener un refus de coopération ou une faute professionnelle.

La posture transculturelle managériale

Le travail sur des projets transculturels comme l'annonce de la maladie grave aux migrants, la démarche transculturelle dans le don d'organes, la perception du handicap dans différents pays d'Amérique latine et en France, nous ont forgé la conviction que notre propre culture peut être un obstacle si nous ne savons pas la questionner en profitant du contact avec la culture de l'Autre. Notre expérience acquise auprès de l'équipe du Pr Marie Rose Moro, chef de file de l'École de clinique transculturelle dite de Bobigny, nous réassure tous les jours dans le fait que cette posture de décentrage se travaille.

Récemment, la réalisation d'une enquête qualitative sur les valeurs et la culture d'une entreprise de service qui emploie plus de 80 « ethnies » sur le sol français m'a conforté dans le fait que la différence culturelle, loin d'être une entrave, est riche pour qui sait la détecter, l'apprécier et la mettre en valeur.

Nous savons bien qu'au sein d'une même équipe de culture identique, le manager adapte son approche psychologiques en fonction des individus. *A fortiori* quand les personnes ne partagent pas la même culture, cette attention est déterminante. Plus qu'un processus et une méthode, la démarche transculturelle est d'abord psychologique et correspond à une posture mentale particulière et non innée de la part du manager.

Comme son nom l'indique, le transculturel c'est le passage « à travers » les cultures, qui permet d'aller au delà des différences pour trouver une plate-forme humaine et construire une alliance avec le collaborateur.
Le premier pas vers la posture mentale transculturelle est de prendre conscience que l'entreprise, l'équipe, les objectifs et la mission qui sont confiés à cette dernière font **toujours** l'objet d'une lecture « culturelle » (consciente ou inconsciente) par le collaborateur et que ce codage est un processus constitué d'ingrédients complexes avec des questions sur l'origine du projet, ses causes et ses conséquences et les personnes en présence qui vont lui donner un sens.

PRÉCISIONS SÉMANTIQUES

Le mot « transculturel » (ou métaculturel) est utilisé quand le manager et son collaborateur sont de culture différente mais que le manager (spécifiquement formé) comprend le concept de « culture » et l'utilise pour communiquer. Le mot « intraculturel » est employé lorsque le manager et le collaborateur ont la même culture et le mot « interculturel » quand le manager et le collaborateur n'appartiennent pas à la même culture et que le manager connaît la culture de L'autre et utilise cette connaissance comme levier (adapté de Moro M.-R. et Coll, 2004).

Pour co-construire un cadre culturellement pertinent, il est donc nécessaire d'explorer des niveaux de compréhension avec les collaborateurs :

1 LE NIVEAU ORIGINAIRE
Le manager doit se poser avec le collaborateur des questions sur la représentation de l'origine et la nature du projet mais aussi sur la place du collaborateur dans le projet.

2 LE NIVEAU DU SENS
Quels sens donner au projet ? Pourquoi et pour qui le projet a-t-il été conçu ?
Quelle est sa valeur intrinsèque ?
Quel est le rôle actif du collaborateur ?

3 LES LOGIQUES D'ACTION
La logique de la préparation, les logiques de transformation de l'idée en action concrète et en réalisation aboutie (vision du projet fini),la logique du suivi et de la pérennité.

Dans cette phase de questionnement, il est important que le manager fasse abstraction de sa propre vision des choses, sache reformuler avec les mots mêmes de L'autre et soit capable (exercice le plus difficile !) d'analyser ce que font sur sa propre attitude les énoncés de L'autre.

Comme nous l'avons déjà vu, la posture transculturelle n'a pas pour objet de proposer une modélisation de comportement ni surtout pas de définir des types d'attitudes en face de telle ou telle population. Elle n'est pas non plus dans l'apprentissage forcené de la culture de L'autre.

La posture transculturelle se situe dans le façonnage, au fur et à mesure, d'une attitude destinée à mieux communiquer quelle que soit la culture de la personne à qui on fait face. La démarche transculturelle est une attitude destinée à gérer la complexité mais ne constitue ni un système explicatif (T. Ferradji, 2008) ni un outil infaillible.

Faite de nuances et d'équilibre jusque dans la formulation des questions, cette attitude doit amener à accepter la différence, mais elle ne doit ni l'accentuer ni la stigmatiser.

La posture transculturelle, en tant que fruit d'une attitude réflexive, s'articulerait selon trois niveaux de gestion cognitive ou mentale :

Gestion de ses *a priori* vis-à-vis de L'autre

Gestion de sa tendance naturelle
à enfermer cet autre doublement étranger à soi-même dans une catégorie

Gestion de sa tendance formatée par son cursus de manager à considérer que sa propre vision de la culture d'entreprise est la seule valable

La posture transculturelle reflèterait trois attitudes mentales qui guident la communication :

1 J'admets
que L'autre n'a pas les mêmes représentations des objectifs, de la solidarité, du temps, de la notion d'équipe et de responsabilité individuelle que moi qui suis le manager du projet

2 J'analyse
l'effet de ses représentations sur mon propre ressenti pour moduler mon comportement

3 Je fais émerger
les représentations de L'autre et j'essaie de les prendre en compte dans ma communication comme je tiens compte de l'effet qu'elles ont sur moi

In fine, il s'agit d'un processus de communication avec une part importante d'écoute et de reformulation et beaucoup d'authenticité.

D'où la nécessité d'observer le jeu des interactions en simulé ou en réel pour en tirer des enseignements. Cette position dite « méta » est facilitée par l'analyse d'une séquence vidéographiée lors de séminaires spécifiques comme ceux que nous organisons.

La posture transculturelle ne peut faire l'économie d'un certain niveau de sensibilité ou d'alerte sur des signaux à connotation culturelles telles que la pudeur, l'honneur ou le respect de la hiérarchie.

Dernier point, quelle que soit sa volonté de respecter la diversité, la posture mentale transculturelle ne peut pas exister si le manager n'a pas l'envie de construire une alliance et le goût d'apprendre de L'autre.

Conclusion

Le manager qui n'est pas sensibilisé aux différences culturelles peut se mettre dans des situations problématiques et commettre des impairs préjudiciables à l'esprit d'équipe. Pour autant, le manager , familier du multiculturel, n'est pas exempt d'erreurs provoquées par sa trop grande certitude. Pour réussir dans le management d'une équipe multiculturelle, en négociation et plus largement à l'international, le manager doit faire preuve d'humilité et de modestie. Il doit se persuader que les méthodes de management ne sont pas forcément universelles et ne s'exportent pas toujours, même issues des meilleurs experts occidentaux. Il doit admettre qu'aucun modèle culturel (et notamment le sien) n'est plus efficace qu'un autre et, bien entendu, adapter ses comportements selon le contexte culturel.

Dans ce sens, la posture transculturelle managériale est une attitude mentale d'accueil qui se traduit en comportements producteurs de créativité et de lien. Elle s'articule en plusieurs manières d'être et de faire :
• s'ouvrir à la culture de l'autre pour mieux le comprendre et mieux communiquer,
• se rendre sensible à ce que l'autre montre et raconte (importance de le laisser parler et de bien dire son récit jusqu'au bout),
• rendre la différence créative le plus possible,
• créer et fortifier le lien et l'alliance.

Nous avons vu, qu'en management, il est primordial, au lieu de lisser les différences, d'intégrer les dimensions culturelles des membres de son équipe et d'apprendre à ne pas penser L'autre par rapport à sa propre référence culturelle mais à se décentrer de ses propres représentations.

La connaissance de la culture d'entreprise est un prérequis mais ne doit pas induire l'économie d'un questionnement authentique et ouvert.

Les dimensions culturelles en management et les grilles de lecture sont utiles à la réflexion, à la condition qu'elles n'enferment pas dans une catégorisation excessive des différences culturelles et ne règlent pas la conduite des managers au détriment d'un dialogue sans *a priori*.

La posture transculturelle, en tenant compte de la propre culture du manager en tant que personne et d'une écoute de L'autre basée sur le décentrage, peut favoriser un espace d'accueil et une possibilité de négociation, sans nier la culture d'origine.

Ce passage, cette médiation, rendront la communication plus fluide et, en augmentant la tolérance à l'incompréhension toujours possible, créeront un espace-temps propice à l'explication amenant une plus grande sérénité dans la décision et la mobilisation dans l'action, ce qui est l'objectif de notre "manager du possible", adaptable et souple dans sa tête et authentique dans ses actes, que nous suivons depuis quatre articles dans AMIPS-Info.

Bibliographie

• **ACSE** *Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances. Diversité et représentation politique. Actes du colloque Sciences-Po Paris, 28 octobre 2006* La Documentation Française, Paris, 2007

• **J. Audinet** *Le visage de la mondialisation : du multiculturalisme au métissage* Les Éditions de l'Atelier, Ivry, 2007

• **F. Bernard** *Europe, diversité culturelle et mondialisations* GERM, L'Harmattan, 2005

• **J.-F. Bourquin** *Violence, conflit et dialogue interculturel* Édition du Conseil de l'Europe, Strasbourg, 2003

• **J. Demorgon** *Complexité des cultures et de l'interculturel* Anthropos Paris, 2000

• **P. D'Iribarne** Vers une gestion culturelle des entreprises in *Annales des Mines,* 1986

• **S. Freud** L'inquiétante étrangeté / Das Unheimliche, (1919) traduction B. Féron, in *L'inquiétante étrangeté et autres essais,* Gallimard, Paris, 1985

• **F. Jullien** *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures* Fayard, Paris, 2008

• **E.-T. Hall** *Beyond culture, New York* Anchor Press, 1976

• **F. Kluckholn, F. Strodtbeck** Variations in *value orientations* Row Peterson, San Francisco, 1961

• **J. Kristeva, U. Becck, K. Pomian** *Diversité et culture* Culturesfrance Paris, 2007

• **G. Lesoeurs, T. Ferradji,** À la recherche de la posture transculturelle in *Métisse,* Dossier Spécial vol.XIII, AIEP, 2008.

• **F. Trompenaars** *L'entreprise multiculturelle,* Éditions Maxima, 1993

• **T.Ferradji** *Séminaire d'EthnoPsychanalyse,* AIEP/OSIRIS Marseille, juin 2008

• **O. Meier** *Management interculturel,* Dunod, Paris, 2004

Guy LESŒURS
Ex-manager de l'industrie pharmaceutique au niveau national et international, Guy Lesœurs est psychologue (Master 2) et anthropologue de la santé et titulaire du DU de psychiatrie transculturelle de Paris 13. Il est coach indépendant et développe le potentiel des dirigeants et de leurs équipes dans le monde de la santé au sein de l'Institut KeruX International dont il est le président-fondateur.

Copyright Guy Lesoeurs 2009