



Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ?

Cornet Annie

UER Management, EGid, Hec-Université de Liège, Belgique

B31, boîte 48, Sart Tilman 4000 Liège

Tel : +32 4 366 27 95 ; fax: +32 4 366 27 67

annie.cornet@ulg.ac.be

Delhay Christine

EGid, Hec-Université de Liège, Belgique

Résumé

Depuis quelques années en Europe et depuis plusieurs décennies aux Etats-Unis et au Canada, la gestion de la diversité croissante de la main-d'œuvre, y compris sur le marché local, alimente les débats et discussions des gestionnaires. L'objectif de cette communication est d'identifier ce qu'est la gestion de la diversité et son lien avec la stratégie des organisations au travers de l'analyse des différentes logiques d'action mobilisées par les équipes de direction qui s'engagent dans des actions de gestion de la diversité. Il s'agit d'identifier les différentes logiques d'action mais aussi de comprendre les relations qui s'établissent entre ces logiques d'action, les effets d'interaction entre ces différentes dimensions et les dilemmes stratégiques auxquels sont confrontés les équipes dirigeantes. L'article vise à montrer la complexité des intentions stratégiques en jeu, les glissements d'une logique d'action à l'autre qui permet de renforcer l'intention stratégique mais aussi comment ces logiques d'action peuvent être traversées par des flux contradictoires et ambivalents (Martinet, 1993, Clegg, 1990, Brabet, 1993.). Nous commençons par une clarification du concept de gestion de la diversité, réalisée à partir d'une revue de la littérature francophone et anglo-saxonne qui débouche sur une proposition de classification des différentes caractéristiques de la diversité. Nous présentons ensuite les différentes logiques d'action dans lesquelles s'inscrivent ces programmes d'action. L'approche empirique, basée sur des études de cas, nous permet de documenter la façon dont les entreprises s'emparent de ces logiques d'actions, les glissements progressifs qui s'opèrent de l'une à l'autre et l'importance d'arbitrage de l'équipe de direction. Ceci nous amène à mettre en évidence l'intérêt d'une approche stratégique intégrée et systémique de la gestion de la diversité qui tente d'équilibrer des logiques économiques et sociales.

Mots clés : gestion de la diversité, logique d'action, ambivalence, intérêts stratégiques.

Depuis quelques années en Europe et depuis plusieurs décennies aux Etats-Unis et au Canada, la notion de diversité de la main-d'œuvre, y compris sur le marché local, alimente les débats et discussions des gestionnaires. L'objectif du présent article est de comprendre ce qu'est la gestion de la diversité et son lien avec la stratégie d'entreprise. La première partie vise à clarifier ce concept de gestion de la diversité : identification des différentes dimensions prises en compte pour définir la notion de diversité et son positionnement comme un acte de gestion stratégique. Il s'agit ensuite d'identifier les différentes logiques d'action stratégiques, les relations qui s'établissent entre ces différentes logiques d'action à la fois économiques et sociales les effets d'interaction entre ces différentes dimensions mais aussi les zones de tension internes et externes. L'analyse des cas permet de montrer d'une part les limites inhérentes à chaque logique d'action et l'intérêt d'une approche systémique de la gestion de la diversité qui s'appuie sur la mise en relation de ces logiques d'action et sur la complémentarité entre les logiques économiques et sociales. Ceci nous amène à mettre en évidence l'intérêt d'une approche intégrée et systémique de la gestion de la diversité qui tente d'équilibrer des logiques économiques et sociales.

1. PROBLÉMATIQUE

On est loin d'un consensus entre les auteurs sur la définition de ce qu'est la gestion de la diversité et sur les différentes dimensions qui doivent se retrouver sous cette notion de diversité. Nous allons tenter d'y voir plus clair pour ensuite nous intéresser aux logiques d'action donc aux motivations qui peuvent amener des acteurs organisationnels à s'impliquer dans cette direction.

1.1. LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : UNE ACTE DE GESTION STRATÉGIQUE

Attardons-nous un peu sur les définitions de la gestion de la diversité proposée dans la littérature. Ce premier tableau présente différentes définitions.

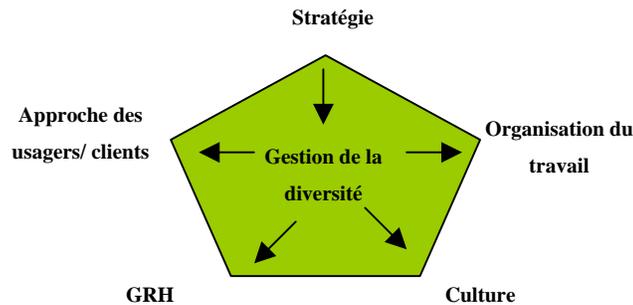
Tableau 1 : définition de la gestion de la diversité

Arredondo (1996, p.17)	Une approche pragmatique dans laquelle les participants anticipent et planifient des changements ne craignent pas les différences et ne les perçoivent pas comme une menace et voient l'organisation comme un forum pour le bien-être de l'individu, le développement des compétences en regard avec les bénéfiques directs de l'organisation.
Roosevelt (1995, p. 109 et p. 114)	Mode de gestion qui doit permettre d'obtenir la même productivité, implication, qualité et profit avec une main d'oeuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène en profitant au mieux des compétences et connaissances de chaque membre du personnel.
Cox (1993, p. 11)	La planification et la mise en oeuvre de systèmes organisationnels et de politiques de gestion des ressources humaines qui sont capables de produire un avantage concurrentiel avec la diversité et de réduire les problèmes que cette diversité peut poser. Il s'agit de maximiser ce que chaque employé est susceptible d'apporter aux buts de mission et tirer un profit des identités collectives telles que le genre, la race, la nationalité, l'âge ou l'affiliation organisationnelle.
Harvey & Allard (1995)	Gérer la diversité signifie que l'organisation réalise que les différences individuelles peuvent créer de la valeur en termes de créativité, de meilleure compréhension des besoins des usagers et des marchés. Les différences sexuelles, de race et d'ethnicité, d'âge, de capacités physiques et d'orientation sexuelle doivent être vus comme des actifs qui peuvent être mobilisés dans des nouveaux modèles organisationnels.
Cabral-cardoso (2002, p. 1)	Une politique de gestion de la diversité met l'accent sur les différences plutôt que sur les ressemblances : il s'agit de valoriser la contribution à l'organisation de chaque individu en regard de ses capacités et de ses mérites.
Bender et Pigeyre (2003, p. 4)	Le concept de gestion de la diversité met l'accent non plus sur l'égalité de capacités entre groupes mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences.
Bébéar (2004, p.4)	La gestion de la diversité est une politique qui vise à gérer des conflits, à lutter contre les discriminations, à promouvoir l'égalité des chances afin que cette diversité constitue un véritable enrichissement pour l'entreprise.
Rijamampianina R., Carmichael T., (2005, p.109)	La gestion de la diversité consiste à créer de la valeur ajoutée à partir d'une main d'œuvre hétérogène, ce qui suppose la mise en place d'un système de management holistique et intégré.

De ces définitions, il ressort que la gestion de la diversité passe par des actes de gestion stratégique qui visent à répondre aux défis d'une main d'œuvre de plus en plus hétérogène, à reconnaître et valoriser ces différences dans l'optique de créer de la valeur, à réduire les dysfonctionnements que peuvent créer cette diversité et à mettre en place des politiques de gestion de ressources humaines qui rencontrent cette hétérogénéité. On est clairement dans une logique de la différenciation (PRASAD et ali, 2002) avec des politiques réactives (éviter des procès pour discriminations, réduire les dysfonctionnements internes liés à une main d'œuvre de plus en plus diversifiée) ou proactives (créer de la valeur ajoutée en améliorant l'efficacité et l'efficacité de l'organisation). On voit aussi dans ces définitions que ces politiques devraient être planifiées et pilotées par une équipe de direction et qu'elles sont susceptibles d'affecter l'organisation du travail, les politiques de gestion des ressources humaines, la culture

organisationnelle et les politiques d'approche des marchés (clients et usagers) tel que schématisé ci-dessous.

Schéma 1 : Lien gestion de la diversité et stratégie d'entreprise



1.2. LA DIVERSITÉ : UN ENSEMBLE HÉTÉROGÈNE DE CARACTÉRISTIQUES

Ces définitions laissent un certain flou sur les éléments constitutifs de cette diversité qu'il faut gérer. Au travers d'une revue de la littérature, nous avons tenté de cerner plus précisément les différents niveaux de différenciation pris en compte. Ce travail d'analyse montre l'hétérogénéité des classifications proposées et l'ambiguïté déjà identifiée autour de la notion même de gestion de la diversité. Cet inventaire très disparate des différentes dimensions de la diversité est le reflet de l'histoire de la gestion de la diversité : certaines segmentations relèvent d'un constat de diversité croissante de la clientèle, y compris au niveau local, et de l'évolution de la main d'œuvre (notamment la présence croissante des femmes et des personnes d'origine étrangère dans les entreprises et les organisations). D'autres segmentations sont porteuses de logiques anti-discriminatoires et se structurent autour des différentes dimensions qui peuvent être des motifs de discrimination et/ou d'exclusion (ex : origine sexuelle, poids, handicap). D'autres encore sont issues d'une réflexion sur les difficultés de communication entre acteurs utilisant des « langages » spécifiques à leurs professions et identités organisationnelles (département et fonction dans l'organisation) ou encore au management interculturel lié à l'internationalisation des entreprises.

Tableau 2 : Les caractéristiques de la diversité

Jackson, May, et Whitney (1995, p. 217)	Présence de différences entre les membres dans une entité sociale.
Arredondo (1996, p. 8)	<p>Trois catégories :</p> <p>A. les éléments qui sont directement liés à la naissance de l'individu, définis par l'auteur comme immuables et irréversibles : age, culture, origine ethnique, genre, langue pratiquée, infirmité physique, race, orientation sexuelle ;</p> <p>B. les caractéristiques définies comme « les conséquences » de celles situées dans les catégories A et C : système éducationnel, localisation géographique, revenus, statut marital, religion, expérience de travail, statut civil, expérience militaire, loisirs/ intérêts récréatifs ;</p> <p>C. les éléments en relation avec l' « environnement » dans lequel chacun naît : moments historiques/ époques.</p>
Loden et Rosener (1991)	<p>Deux grandes catégories:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ les dimensions « primaires » qui sont invariables : âge, race, origine ethnique, genre, qualité et aptitude physique, orientation sexuelle ; ○ les dimensions « secondaires » qui peuvent évoluer au fil du temps : revenu, statut marital, expérience militaire, croyances religieuses, localisation géographique, statut parental,
McGrath, Berdahl et Arrow (1995)	<p>Trois catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ les caractéristiques démographiques : le genre, la race et l'origine ethnique ; ○ les caractéristiques fonctionnelles : les ressources physiques et cognitives ; ○ les caractéristiques organisationnelles : le rang occupé dans la hiérarchie, le département dans lequel la personne est active.
Harrison, Price & Bell (1998)	<p>Deux catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la <i>diversité liée à la « surface »</i> c'est-à-dire les caractéristiques qui sont visibles physiquement, telles que l'âge, le sexe ou encore la race ; ○ des <i>caractéristiques qui font référence à des éléments plus « profonds »</i> tels que les attitudes, les croyances et les valeurs. <p>Les caractéristiques en lien avec la « surface » sont perceptibles dans l'instant (il suffit d'un coup d'œil) alors que les caractéristiques plus « profondes » ne pourront être connues qu'après un certain laps de temps nécessaire à l'établissement d'un dialogue entre les différents acteurs en présence.</p>
Jackson & Ruderman (1996)	<p>Trois catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la <i>diversité démographique</i> c'est-à-dire le genre, l'âge ou encore l'origine ethnique ; ○ la <i>diversité psychologique</i> qui comprend tout ce qui fait référence aux valeurs, aux croyances ou encore aux connaissances ; ○ la <i>diversité organisationnelle</i> qui est composée d'éléments tels que le poste ou le niveau hiérarchique occupé dans l'organisation.

Plusieurs classifications sont tout à fait discutables.

- Certaines définitions sont aussi tellement extensives qu'elles vident la notion de gestion de la diversité de son positionnement stratégique. Que dire en effet d'une gestion de la diversité qui postulent que toute différence dans un corps social doit être gérée ou encore

introduit la prise en compte de différences telles que les loisirs et intérêts récréatifs du personnel (Arredondo, 1996, p. 8).

- On peut aussi s'interroger sur le positionnement des notions de culture, d'infirmité physique et d'orientation sexuelle comme des caractéristiques immuables et irréversibles (Arredondo (1996, p. 8). Si certaines caractéristiques ne sont pas modifiables (ex : son âge), d'autres le sont (ex : sa nationalité).
- Un autre niveau d'interrogation porte sur l'absence de certaines dimensions qui peuvent être notamment des facteurs de discrimination dans l'emploi comme le handicap mental.
- Il reste aussi les effets cumulatifs de ces différentes dimensions avec soit un scénario d'aggravation des discriminations sur le marché du travail, soit au contraire, d'atténuation des effets de telle ou telle caractéristique. Prenons par exemple une personne d'origine étrangère, le fait qu'elle ait ou non un haut niveau de diplôme, qu'elle soit une homme ou une femme, qu'elle souffre ou non d'un handicap, qu'elle soit ou non en charge d'un scénario de familles monoparentales, influence fortement son positionnement en regard de l'emploi.

Il peut paraître aussi surprenant d'introduire des caractéristiques organisationnelles (McGrath, Berdahl et Arrow 1995). Toutefois, en regard des problèmes traités (problèmes de communication et d'acceptation de la différence, notamment) et des enjeux de la gestion de la diversité (acceptation de la différence et création de valeur ajoutée à partir de ces différences, amélioration de la communication et partage de compétences), il apparaît clairement que ces problématiques recoupent l'optimisation des groupes diversifiés. Toutefois, cela réduit la problématique de la gestion de la diversité à une problématique de gestion de la communication, ce qui paraît largement réducteur. La diversité liée aux départements et aux fonctions, nous semble sortir du débat sur la gestion de la diversité, ceci relève bien plus de la littérature sur les mécanismes de coordination dans les organisations fonctionnelles et bureaucratiques et sur le fonctionnement des groupes de projets.

Enfin, comme le souligne ROBBINS (1996, p. 199), la diversité n'existe comme telle qu'à partir du moment où elle introduit un élément « différent » dans un ensemble perçu comme homogène. Autrement dit, elle n'existe comme diversité que par rapport à une norme consciente ou inconsciente. Elle est donc le résultat d'un processus de construction sociale (SINGH & POINT,

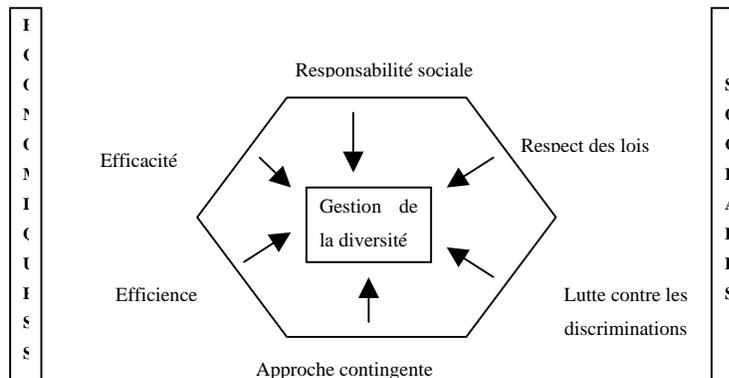
2004). Les éléments structurants pour un pays, une région, un secteur d'activités sont contextuels et le fruit d'une histoire sociale et économique qui structure la norme.

Cette tentative d'identification et de classification des différentes dimensions de la diversité est loin d'être simple. Une définition extensive offre l'avantage qu'elle rappelle à chacun que lui aussi est « différent » et possède des caractéristiques potentiellement mobilisables dans les mécanismes de discrimination-valorisation. Le risque est grand toutefois de diluer tellement la notion et qu'elle n'ait plus de sens comme acte de gestion. Dans sa vision restrictive, on revient généralement sur des caractéristiques mobilisées dans les politiques d'égalité professionnelle à savoir le genre, l'âge, l'origine ethnique et le groupe culturel de référence, l'apparence physique, l'homosexualité, l'âge avec, alors, un large débat qui apparaît sur l'intérêt mais aussi les pièges à diluer chacune des caractéristiques dans un ensemble global qu'est la diversité.

1.3. LOGIQUES D'ACTION

Nous allons maintenant nous intéresser aux logiques d'action autour desquelles s'articulent les programmes de gestion de la diversité. Un premier travail d'analyse des logiques d'action des organisations engagées dans des programmes de gestion de la diversité nous a permis d'identifier des logiques d'action qui relèvent d'une préoccupation sociale et d'autres qui relèvent de préoccupations économiques tel que schématisé ci-dessous :

Schéma 2 : Logiques d'action de la gestion de la diversité



1.3.1. Le respect des lois et la lutte contre les discriminations

Un des premiers arguments en faveur de la gestion de la diversité est le respect des lois¹ (LIFF, 1999) qui visent à sanctionner les discriminations directes mais aussi de plus en plus souvent les discriminations indirectes ou systémiques². Ces logiques sont essentiellement réactives. Toutefois, il ne faudrait pas sous-estimer le poids de ces législations sur les comportements des gestionnaires. On sait qu'en Amérique du Nord, la peur et le coût d'un procès « pour discrimination » structure fortement le comportement des directions des ressources humaines. En France, la mise en place de la Halde³ a eu pour effet d'augmenter considérablement la pression sur les employeurs (Gavand, 2006). En Belgique, les procès restent rares. Les plaintes sont déposées au Centre pour l'Égalité des Chances qui jusqu'à présent a opté pour une logique de médiation.

1.3.2. Responsabilité sociale

D'autres organisations ont une logique d'action sociale plus proactive qui s'inscrit dans les discours sur la responsabilité sociale et de développement durable. Les réseaux européens CSR (Corporate Social Responsibility) et « Business and Society », le label SA 8000⁴, le programme Stop-discrimination de l'Union Européenne, le manifeste Européen des Entreprises contre l'Exclusion Sociale⁵ s'inscrivent dans cette préoccupation. Dans cette lignée, en France comme en Belgique, les employeurs s'engagent à ne pas discriminer et signent des chartes de la diversité. Cette logique d'action peut s'analyser à l'aide des théories institutionnelles (DI MAGGIO &

¹ Pour la Belgique, citons notamment la loi de 1981 tendant à réprimer les actes inspirés par le racisme ou la xénophobie, la convention collective de travail n° 38 du 6 décembre 1983 concernant le recrutement et la sélection de travailleurs, la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée interdisant de traiter des données faisant directement ou indirectement référence aux origines ethniques, la loi du 25 février 2003 visant à lutter contre différentes formes de discrimination.

² Les discriminations indirectes appelées aussi discriminations systémiques ne sont ni explicites, ni volontaires, ni même conscientes ou intentionnelles, mais relève d'un système de gestion fondé sur un certain nombre de présupposés, le plus souvent implicites, quant aux divers groupes et comprenant un ensemble de pratiques et de coutumes qui perpétuent une situation d'inégalité à l'égard des groupes cibles.

³ Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité

⁴ Label qui couvre 10 exigences fondamentales dont la non-discrimination - <http://www.sa-intl.org/SA8000/SA8000.htm>

⁵ <http://csrfrance.online.fr/page2.html> et livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_fr.pdf

<http://www.businessandsociety.be/>

POWELL, 1983): il s'agit de montrer une image positive et humaniste de l'entreprise face à l'ensemble de ses *stakeholders* (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, autorités publiques, etc.), comme en témoigne notamment l'analyse des discours sur la gestion de la diversité qui se trouve sur les sites web des entreprises, réalisée par SINGH ET POINT (2004). Cette logique de responsabilité sociale pousse aussi certaines organisations à s'engager à refléter dans leur main d'œuvre la diversité de la population locale et le bassin d'emploi régional et local.

1.3.3. Logique d'efficacité

Intéressons-nous maintenant aux pratiques de gestion de la diversité qui s'inscrivent au départ dans des *préoccupations d'efficacité* (mieux remplir ses buts de mission) (ALVESSON, 1997 ; LEPINE et alii, 2004). On retrouve ici tous les écrits qui lient gestion de la diversité et « business case ». Un des schémas classiques tant dans le privé que dans le public est de vouloir répondre aux nouveaux défis que posent l'hétérogénéité des usagers et des clients. Ainsi des hôpitaux et des écoles confrontés à une diversité ethnique croissante de leurs usagers mettent en place des services de médiation interculturelle pour leur permettre d'assurer leur mission de base. Des banques décident de diversifier ethniquement leur personnel de contact pour attirer les capitaux de certaines communautés culturelles. Des chaînes de grands magasins implantés dans certains quartiers très marqués d'un point de vue ethnique s'ouvrent à la diversité culturelle pour le recrutement de leurs travailleurs et ouvrent de nouveaux rayons « cuisine du monde » pour attirer une clientèle qui fréquentait essentiellement les petits commerçants ethniques. Nous pourrions également parler de la police et la gendarmerie qui intègrent des personnes d'origine étrangère et des femmes pour faciliter le dialogue avec certains groupes : groupes ethniques dans certains quartiers mais aussi des femmes victimes d'agressions sexuelles et de violence conjugale, etc. Il peut s'agir aussi de créer de la valeur ajoutée en développant des nouveaux services et marchés en mobilisant les compétences de ce personnel différencié et diversifié. Ainsi des emplois liés à l'exportation deviennent des emplois où sont recherchés des personnes ayant une connaissance de ces pays et régions. Dans cette logique d'efficacité, on retrouve aussi la nécessité croissante des employeurs de prendre en compte les revendications de certaines catégories de clients qui veulent dorénavant être considérées comme des acteurs à part entière de la vie publique et sociale. Les personnes handicapées revendiquent ainsi de plus en plus la prise en compte de leurs réalités dans l'offre de produits et de services offerts (accessibilité des bâtiments, notamment).

1.3.4. Logiques d'efficience

Terminons par les *logiques d'efficience*. L'argument d'efficience peut être aussi réactif ou proactif. Dans sa version réactive, il s'agit de gérer les dysfonctionnements liés à une diversité de la main d'œuvre : conflits, harcèlement mais aussi nouvelles exigences et demandes pour certaines politiques de GRH (aménagement du temps de travail et congés parentaux, par exemple ou encore, ajustement des modalités de congés en regard des différentes pratiques culturelles du personnel). Dans sa vision proactive, il s'agit de répondre à des pénuries de main d'œuvre structurelles ou conjoncturelles mais aussi de générer plus de créativité en valorisant la constitution d'équipes de projet diversifiés ou encore de valoriser des compétences internes non mobilisées ou de favoriser l'échange de connaissances et d'expertises.

2. CADRE THÉORIQUE

Une compréhension des logiques d'action et des processus de gestion de la diversité ne peut se contenter d'une lecture de la gestion de la diversité comme étant une stratégie planifiée et totalement pilotée par l'équipe de direction. Tout au long du processus, nous allons observer des glissements d'une logique à l'autre en fonction de différents facteurs de contexte (Pettigrew, 1988) et de l'influence des acteurs (Crozier, Friedberg, 1997, Pfeffer, 1981, Brabet, 1993). Enfin, la compréhension du processus de gestion de la diversité et l'évolution des logiques d'action nécessitent de mobiliser les travaux qui permettent d'appréhender la gestion comme la recherche d'équilibre entre des zones de tension et de contradictions (Brabet et alii, 1993, Martinet, 1993, Clegg, 1990). La gestion de la diversité s'avère beaucoup plus complexe que l'opérationnalisation d'un plan d'actions élaboré par des experts. Elle devient une dialectique de l'ordre et du désordre, la rencontre de phénomènes d'autorégulations et de contrôle.

« En s'efforçant d'agir stratégiquement l'acteur en rencontre la complexité (...) Il prend conscience du double jeu de la décision qui simplifie, ferme des voies, mais ouvre conjointement des futurs possibles et de nouvelles complexités. Il lutte contre le hasard en cherchant l'information mais profite des occasions que celui-ci lui offre. Il fait l'expérience des seuils, des bifurcations, des points de non-retour ou de catastrophe à partir desquels l'action le conduit ailleurs et le contraint à réagencer son projet. Il a tôt fait de comprendre que l'action mûrement réfléchie échappe à ses intentions. Plus son expérience s'enrichit, plus il découvre l'importance de l'attention et de la vigilance, de

l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs internes et l'environnement. Plus il développe son aptitude à faire jouer ensemble des contraires voir ce qu'il percevait jusqu'alors comme contradictoire. » (Martinet, 1993, p. 65)

Les programmes d'action sont fait d'évolutions progressives, de ruptures et de bifurcations. Ils peuvent résulter de l'impulsion de l'échelon central (stratégie planifiée) mais aussi d'activités non programmées des acteurs (stratégie émergente) (Brabet et alii ², 1993; Louart, 1996b, Mintzberg et Waters, 1985).

Nous allons tenter de montrer cette complexité à partir de l'analyse de 4 cas en travaillant d'une part sur les motivations premières mais aussi les glissements entre logiques d'action, pour nous intéresser finalement aux relations entre ces différentes logiques d'action qui relèvent à la fois du renforcement mais aussi parfois de contradictions qu'il va falloir gérer.

3. APPROCHE EMPIRIQUE

Cette recherche s'appuie sur des études de cas issues de notre travail en tant qu'expert au sein de ces organisations et du réseau tissé ces dernières années au travers de nos travaux de recherche. Nous présentons quatre cas de programmes de management de la diversité que nous différencions selon leur point d'entrée dans la gestion de la diversité : chacun a démarré l'action autour d'une logique d'action différente. Nous présentons deux cas d'entreprises privées : l'une, active dans le secteur du travail intérimaire et l'autre, dans le secteur de la logistique ainsi que deux cas d'organisations du secteur public : une structure hospitalière et une administration du secteur de la défense. Pour chacun de ces cas, nous avons rencontré les gestionnaires de projet, analysé les documents internes relatifs à la diversité, assisté à des réunions du groupe diversité et été impliqué dans plusieurs *focus group* où ils ont présenté leurs projets.

Nous voudrions à partir d'études de cas, montrer, qu'au-delà du discours normatifs, les différentes logiques d'action sont traversées par des zones de tension interne et que ces logiques ne sont pas nécessairement toujours favorable à la diversité. De plus, il nous semble intéressant de montrer comment ces logiques sont en interaction, interaction qui se traduit par un glissement progressif tout au long du développement du projet d'une logique à l'autre mais aussi par la possibilité de réguler les forces « négatives » d'une logique d'action en s'appuyant sur les arguments d'une autre.

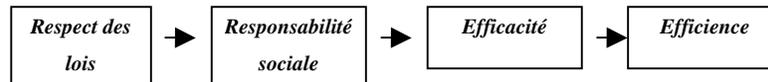
3.1. GLISSEMENT ENTRE LOGIQUES D'ACTION

3.1.1. La société « A » : du « respect des lois » et de la responsabilité sociale à l'efficacité économique

La société A, une société de travail intérimaire, est confrontée directement aux problèmes du respect des lois anti-discrimination. Il y a quelques années, un de ses concurrents a été poursuivi pour pratiques non conformes aux prescrits légaux, ce qui lui a inévitablement porté préjudice. C'est précisément pour éviter de se retrouver dans une situation similaire que la société « A » a décidé de lancer un programme de gestion de la diversité tant en interne (parmi son personnel) qu'en externe (vis-à-vis de ses clients, les travailleurs intérimaires et les sociétés qui lui demandent des travailleurs intérimaires). Elle s'est attelée, d'une part, à sensibiliser son personnel à la diversité et au racisme au travers d'une formation obligatoire rappelant notamment des principes éthiques mais aussi légaux. D'autre part, elle a mis en oeuvre des programmes de soutien (formation, aide à la rédaction de CV, etc.) et des actions de collaboration avec des associations du non-marchand pour les publics sur lesquelles les discriminations portaient le plus fréquemment : les femmes, les personnes handicapées, les personnes d'origine étrangère, les travailleurs âgés. La motivation première de la société A, lorsqu'elle décide de se lancer dans une gestion de la diversité, est une logique sociale adaptative, afin de se conformer aux lois et d'éviter tout procès. Ce faisant, elle se rend compte que cela lui permet de se construire une image et, dès lors, une légitimité organisationnelle relevant de la responsabilité sociale (logique sociale proactive). C'est ainsi qu'elle se lance dans des programmes de labellisation pour formaliser et rendre visible ses actions. Progressivement, la société A prend conscience des impacts de cette campagne sur l'efficacité. En effet, son image s'améliore (les promoteurs du projet sont régulièrement cités dans la presse et invités à presque tous les colloques et journées d'étude ayant comme thème la lutte contre les discriminations et/ou la responsabilité sociale) et elle gagne de nouvelles parts de marché. Autrement dit, la gestion de la diversité dans cette société, initiée pour des motivations légales et sociales (lutte contre les discriminations à l'embauche), aura des effets économiques qui vont démontrer la pertinence des arguments d'efficacité (améliorer du positionnement économique de cette société d'intérim). Par ailleurs, dans une logique de cohérence, l'organisation est amenée à revoir ses processus de gestion des ressources humaines (logique d'efficacité) : engagement de personnel diversifié, révision des programmes de gestion

des carrières pour assurer une plus grande présence des femmes mais aussi des personnes d'origine étrangère à des postes de responsabilité, révision des modes d'organisation du travail.

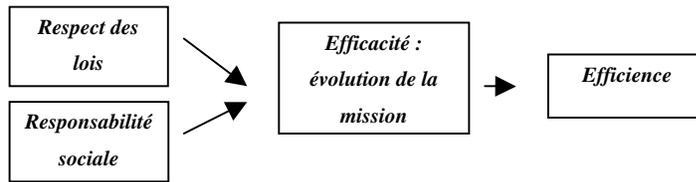
Schéma 3 : glissement des logiques d'action – société A



3.1.2. L'organisation B : responsabilité sociale et contingence et lutte contre les discriminations au besoin de plus d'efficacité et plus d'efficience

L'organisation B, la Défense Nationale, souhaite, à un moment donné, que son personnel soit plus représentatif de la population (logique de responsabilité sociale, articulée sur un discours de la contingence). Les femmes sont de plus en plus nombreuses mais restent sous représentées au niveau hiérarchique les plus élevés ; les personnes d'origine étrangère, notamment les groupes ethniques les plus représentés dans la population nationale sont minoritaires à tous les niveaux. Suite à ce constat, il y a une volonté de l'équipe de direction et du service ressources humaines de mettre en place des actions pour conscientiser l'ensemble du personnel à l'importance d'une main d'œuvre plus diversifiée. De plus des actes de racisme, largement relayés par la presse, ont amené les équipes dirigeantes à rappeler que tout acte de discrimination et de rejet sera sanctionné (respect des lois). Ce point d'entrée sera renforcé par le constat de l'évolution des missions de base de l'organisation (de plus en plus de missions humanitaires qui demandent de pouvoir communiquer et entrer en interaction avec des cultures parfois très différentes) et de la structure même de ces missions (la plupart des missions internationales impliquent la collaboration avec des équipes qui viennent de multiples pays, la coordination passe donc par la communication interculturelle) (efficacité). Un tel projet suppose une remise en cause importante de la culture organisationnelle. En effet, l'organisation B est construite sur une culture de la ressemblance, de l'homogénéité qui a toujours été perçue comme indispensable pour une gestion efficace. Certains responsables se rendent compte que le virage sera difficile : il ne s'agit pas seulement d'adapter les procédures de recrutement et l'appel à candidature pour capter une clientèle plus diversifiée. Il faudra pouvoir assurer la mobilité verticale de tous (gestion des carrières) et gérer des équipes de travail plus hétérogènes, ce qui passe notamment par un travail important avec la hiérarchie, habituée et formée à d'autres modes de gestion.

Schéma 4: glissement des logiques d'action – société B

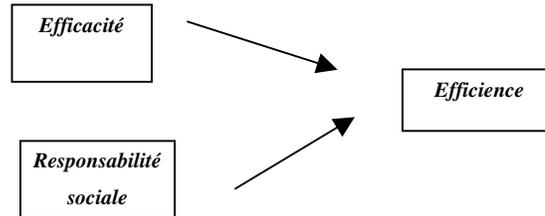


3.1.3. L'organisation C : mieux réaliser ses missions de base avec une valorisation progressive des ressources humaines internes

L'organisation C, un hôpital public d'une grande ville, constate une évolution de sa clientèle, celle-ci est de plus en plus diversifiée au niveau ethnique. Cette diversité culturelle et linguistique pose d'importants problèmes de communication avec les patients avec des impacts au niveau médical (buts de mission) et au niveau financier (buts de système). Le personnel soignant est confronté à des difficultés pour poser des diagnostics et faire accepter des traitements, ce qui a notamment un impact sur la durée d'hospitalisation qui est plus longue. Pour améliorer l'accès aux soins de santé, l'hôpital lance un projet pilote de médiation interculturelle avec une association locale, projet qui sera rapidement intégré dans l'hôpital comme un service à part entière (6 médiatrices). Ces médiatrices interviennent comme traductrice et comme médiatrice interculturelle pour améliorer la relation patient-équipes médicales. Pour combler les manques dans les langues couvertes par l'équipe de médiation, l'hôpital met en place une réelle politique de gestion des compétences en demandant annuellement à tout le personnel (tous métiers et niveaux confondus), sur base volontaire, d'identifier les langues ou dialectes qu'il/elle maîtrise et pour lesquels il accepterait d'assumer ponctuellement le rôle de traducteur. La cellule de médiation a ainsi pu constituer une base de données de 400 traducteurs bénévoles, couvrant plus de 40 langues et dialectes, qui peuvent être appelés ponctuellement lorsque les médiatrices culturelles n'ont pas les connaissances linguistiques et culturelles nécessaires. Cet appel aux compétences « cachées » a été construit autour d'un appel à la solidarité et de l'identité de l'hôpital. Il s'agit de fait d'un hôpital public qui se doit d'accueillir tous les patients de manière équitable. Ce projet construit donc initialement autour de la recherche d'une plus grande efficacité (améliorer la relation de soin) débouchera sur plus d'efficience puisqu'il permet de valoriser des compétences sous-utilisées par l'organisation (efficience). L'adhésion au projet est,

par ailleurs, fortement enracinée dans une logique de responsabilité sociale (favoriser une société multiculturelle) et de service public (l'accès à des soins de qualité pour tous) (Cornet, Fossi, 2004).

Schéma 5: glissement des logiques d'action – société C

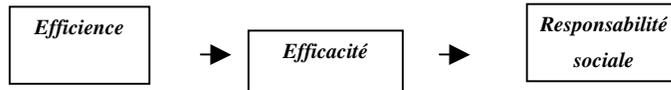


3.1.4. La société D : une préoccupation d'efficience qui débouche sur de la responsabilité sociale

La société D, active dans le secteur de la logistique, regroupe des salariés non-qualifiés d'une trentaine de nationalités. La diversification ethnique est due au type d'emploi proposé (emploi de nuit, à mi-temps) qui capte les plus exclus du marché du travail. L'entreprise a donc été confrontée à la nécessité de prendre en compte cette diversité culturelle qui n'avait pas été spécifiquement recherchée. Le défi en terme d'efficience est d'autant plus délicat que vu le type de tâches à réaliser (tâches répétitives essentiellement, demandant peu d'initiatives personnelles), l'homogénéité du personnel serait plus facile à gérer que la diversité ! Des dispositions sont prises qui relèvent d'une logique d'accommodement raisonnable. Ainsi, lors du Ramadan, le petit déjeuner peut avoir lieu à 6.00 du matin plutôt qu'à 8.00. Les menus sont prévus afin de permettre à tous de respecter ses croyances, sa religion. Des congés sont accordés pour que ceux qui le souhaitent puissent se rendre en pèlerinage à la Mecque. Un règlement interne prévoit, par ailleurs, que tout comportement ou parole raciste sera immédiatement sanctionné. Pour créer un esprit de groupe, la société participe à différentes actions de solidarité pour les pays et régions dont le personnel est originaire, notamment en cas de catastrophe naturelle (tremblements de terre, notamment). Pour arriver à créer une culture d'entreprise, basée sur le respect et la tolérance, l'entreprise investit dans la responsabilité sociale. Différents audits (menant, pour certains, à l'acquisition de certifications) ont été mis en place au sein des entreprises (Investor in People, EFQM, ISO, IiP, enquêtes de satisfaction, Five Star Audit). Ces audits offrent l'intérêt de

forcer la rédaction de procédures de travail, de normes et de règlements basés sur la non-discrimination, la tolérance, le rejet de tout acte ou propos raciste. Une fois de plus, les logiques sociales et économiques s'épaulent.

Schéma 6 : glissement des logiques d'action – société D



3.2. ZONES DE TENSION DANS LES LOGIQUES D'ACTION

L'analyse des cas permet de montrer d'une part les limites inhérentes à chaque logique d'action et l'intérêt d'une approche systémique de la gestion de la diversité qui s'appuie sur la mise en relation de ces logiques d'action et sur la complémentarité entre les logiques économiques et sociales.

Nous proposons de partir de l'argument d'efficacité. Nous avons deux cas où l'argument d'efficacité plaide pour une intégration dans la main d'œuvre de personnel diversifié. Il s'agit du cas de l'hôpital où l'introduction de plus de diversité ethnique dans le personnel et une valorisation des compétences internes existantes (compétences linguistiques) permettent d'améliorer la relation de soins et donc de mieux répondre aux buts de mission. Le cas de la Défense Nationale montre aussi l'intérêt d'une diversité croissante du personnel en regard de l'évolution des missions confiées à cette organisation et des nouveaux contextes de mise en œuvre (missions internationales basées sur la collaboration et l'intégration d'équipes venant de plusieurs pays). Ces deux organisations ont donc été dans une stratégie proactive visant à améliorer la diversité de leur personnel. A l'inverse, la société D (société de logistique) n'a à priori aucun gain à diversifier son personnel. Le travail est répétitif et est grandement facilité si les équipes sont homogènes. La diversité n'est pas un choix stratégique mais le seul scénario pour capter la main d'œuvre nécessaire : en l'occurrence, une main d'œuvre masculine qui accepte de travailler de nuit à mi-temps. La diversité s'est imposée en regard de la main d'œuvre susceptible d'accepter ces conditions d'emploi, il faudra ensuite la gérer en réduisant au maximum les dysfonctionnements pouvant apparaître. La société d'intérim ouvre aussi le débat de manière intéressante sur l'argument d'efficacité. En effet, si pour des questions réglementaires et de responsabilité sociale elle a intérêt à mettre en place une politique de gestion de la diversité, elle

risque toutefois de se mettre en difficulté vis-à-vis de sa clientèle, à savoir les employeurs d'intérimaires. Si on fait une lecture restrictive de l'argument d'efficacité, la société d'intérim qui propose des intérimaires étrangers par exemple, ou des femmes à certains employeurs, risquent de déplaire voire de perdre ce client. Ainsi certaines sociétés d'intérim, certaines sociétés de nettoyage ou des sociétés en bâtiments, comme tant d'autres entreprises et organisations en contact direct avec la clientèle tentent d'expliquer leurs pratiques discriminatoires sur base d'une volonté de respecter les exigences de la clientèle et/ou d'anticiper ses réactions. Si on s'en tient à l'argument d'efficacité, la stratégie de ces entreprises devrait, dans un souci de conserver leur part de marché et de « satisfaire la clientèle », d'exclure les catégories de travailleurs mal tolérés par les clients et les usagers, ce que différentes études confirment (Amadiou, 2004 ; Bataille, 1998). Ces exemples montrent les dangers d'une approche unilatérale des objectifs : l'argument d'efficacité à lui seul offre un potentiel d'intégration et de création de valeur mais contient aussi son contraire, l'exclusion et le rejet, d'où l'intérêt d'une approche intégrée des logiques économiques et sociales. Ainsi, les sociétés qui jouent uniquement des stratégies de court terme peuvent rentrer dans le jeu de l'exclusion et de la discrimination. Il est donc essentiel qu'il y ait une prise de conscience de l'équipe de direction du côté réducteur d'une telle stratégie et de l'intérêt d'intégrer dans la définition du problème non seulement les difficultés liées à la diversité mais aussi les contraintes légales et l'intérêt d'une approche qui offre des perspectives d'intégration de travailleurs à priori exclus. Il est évident qu'un tel choix stratégique suppose une révision en profondeur des processus de recrutement mais aussi un travail important avec les services en contact avec la clientèle pour savoir comment gérer une situation de rejet de tel ou tel profil sans perdre le client.

Un autre élément à entrer dans le débat est le risque d'instrumentalisation lié à une approche restrictive des compétences recherchées et à leur utilisation⁶. Ainsi, certaines politiques de gestion de la diversité sont ancrées sur un principe de séparation qui s'articule sur une juxtaposition des différents groupes sans réelle interaction. Le risque est grand par exemple pour l'hôpital et pour la défense nationale de cantonner, par exemple, les minorités ethniques dans des fonctions impliquant un lien avec la clientèle ethnique, sans perspective de carrière ou de mobilité interne. Dans ce scénario, on enferme en quelque sorte les différentes catégories de

⁶ Voir notamment les Cahiers du Cérim, n°2, mars 1997 et n°4, 1999, Université de Haute Bretagne, Rennes2.

personnel dans un panel de compétences supposées (compétences relationnelles supposées pour l'interaction avec certaines minorités ethniques ou groupes, sur base de l'apparence physique et/ou ethnique, par exemple) mais aussi d'incompétences telle que l'incapacité de relation avec d'autres groupes ethniques que le sien. Ici aussi une approche intégrée de la diversité permet de sortir de cette impasse : il s'agit d'articuler des logiques d'efficacité et d'efficience pour déboucher sur des processus d'apprentissage organisationnels et de partage de compétences et de connaissances (DASS, P., PARKER, B., 1999). L'enjeu devient alors de pouvoir mettre en place des dispositifs organisationnels qui permettent ces transferts (organizational learning) et qui progressivement, par exemple, permettent à l'ensemble du personnel d'améliorer ses relations avec certains segments de clientèle et d'utilisateurs. L'hôpital s'inscrit de plus en plus dans cette logique mais on doit bien constater que ces processus d'apprentissage organisationnel, et encore bien plus de diffusion de connaissances et de compétences liées à la diversité, restent encore peu documentés.

La logique d'efficience est elle aussi traversée par des arguments qui plaident pour plus de diversité mais aussi pour de l'homogénéité. Comme l'ont montré plusieurs auteurs en parlant de gestion d'équipe interculturelle liée à des processus d'internationalisation des entreprises, une équipe diversifiée peut s'avérer très intéressante si on recherche plus de créativité, de nouvelles idées et façon de penser. Par contre, si on recherche à prolonger l'existant, un groupe homogène offre beaucoup plus de stabilité et d'efficacité. Dit autrement si le management recherche la continuité, « le clonage », la reproduction de l'existant dans les produits et les processus, diversifier son personnel n'est pas nécessairement accompagné de gains d'efficience. Dans ce scénario, les organisations, si elle intègre des éléments diversifiés vont tenter de les absorber dans une logique d'assimilation, que l'on pourrait recouper avec le modèle d'indifférenciation, identifié par TIMISIT (2001, p.1), ancré sur le principe d'unité du corps social. On mesure alors le degré de réussite de la diversité au fait que les nouveaux entrants se comportent comme les autres. Si on reprend le cas de la société D (société logistique), elle a intérêt à jouer le jeu de l'assimilation ou du moins du respect des différences qui permettent l'intégration au système tel qu'il fonctionne. Elle n'a à priori rien à gagner de cette diversité en terme d'efficience. A l'inverse, la société B (Défense Nationale) est tout à fait intéressante à observer car on se trouve face à une organisation qui a longtemps fonctionné sous un modèle très normé, laissant peu de place à la diversité mais qui pour des questions d'efficacité va devoir combiner des logiques

d'efficience basée sur la similarité avec des logiques de différenciation qui permettent de couvrir les nouvelles missions et contextes de travail.

La logique d'efficience est aussi intéressante à interroger sous l'angle des bénéfices partagés. Les actions et politiques mises en place pour rencontrer les besoins et attentes d'une clientèle et d'une main d'œuvre diversifiée peuvent avoir un effet boule-de-neige, avec des bénéfices partagés par d'autres catégories de travailleurs. Ainsi, à la Défense Nationale, la remise en cause de certaines normes physiques pour le recrutement (ex : mesurer plus d'1m70) qui permet notamment d'inclure plus de femmes peut aussi avoir des effets bénéfiques pour tous ; de même, les procédures d'accompagnement mises en place à la Police pour aider à la réussite des examens de recrutement pour les minorités ethniques ont permis à des travailleurs autochtones de profiter du dispositif. Des possibilités d'aménagements de temps de travail (réduction volontaire, temporaire ou non du temps de travail) mises en place pour rencontrer les besoins des travailleurs âgés pourront rencontrer les attentes d'hommes et de femmes ayant des responsabilités familiales. La remise en question des normes permet de trouver des solutions à des problèmes structurels.

Au niveau de la logique d'action de responsabilité sociale, l'analyse des situations rencontrées montre les limites d'une approche d'évaluation et d'audit qui se formuleraient uniquement en terme d'analyses de discours, de rédaction de procédures et de statistiques: présence ou non de personnes d'origine étrangère dans l'entreprise et pourcentage de cette population dans l'ensemble du personnel. Si on reprend le cas de l'entreprise de courrier express, une analyse uniquement statistique pourrait donner l'impression que cette société est très favorable à l'emploi des personnes d'origine étrangère puisqu'une proportion importante de travailleurs de cette entreprise correspond à ce profil. Il ne faut pas perdre de vue que la forte proportion de personnes d'origine étrangère dans cette entreprise n'est pas le résultat d'une stratégie proactive de recrutement basée sur une volonté de diversifier son personnel. La représentativité statistique d'un groupe est un indicateur qui ne prend sens qu'en fonction du contexte. Une évaluation de la situation sous l'angle de la responsabilité sociale devra aller plus loin pour regarder les phénomènes de ségrégation des emplois (dévalorisation ou survalorisation de ces métiers, notamment). Par ailleurs, il apparaît intéressant de regarder la représentativité de ces groupes habituellement exclus dans les différents niveaux d'encadrement et leurs perspectives de carrière. Que dire aussi d'une analyse des salaires avec une grille d'évaluation du type de celle utilisée

pour établir des programmes d'équité salariale ? Que sait-on des systèmes d'évaluation et des biais conscients et inconscients?

4. CONCLUSIONS

Nous espérons au terme de cet article avoir identifié certains enjeux et débats liés au thème de la gestion de la diversité. Il reste beaucoup à faire pour documenter les logiques de transformation et les gains en termes d'efficience (notamment satisfaction et implication du personnel) et d'efficacité (élargissement de la clientèle et des usagers, amélioration des services offerts, meilleure satisfaction des usagers et des clients) d'une politique de gestion de la diversité et l'articulation entre logiques économiques et sociales. Ceci implique qu'il y ait une réflexion sur les critères de mesure qui seront utilisés et diffusés. L'évaluation doit pouvoir inclure des indicateurs statistiques qui permettent d'évaluer quantitativement le point de départ et les progrès réalisés (indicateurs qui restent difficiles à construire notamment pour la diversité ethnique - Ouali, 2004) et qui peuvent engendrer des phénomènes de stigmatisation (Binamé, 2004).

Cette revue des différentes logiques d'action amène à plaider pour une évaluation de la performance d'une politique de gestion de la diversité qui ne s'enferme pas dans une des logiques d'action mais qui tente d'articuler les différentes logiques, à la fois sur un plan économique mais aussi social. En regard de ce modèle, nous proposons un modèle d'action et d'évaluation qui vise à hiérarchiser et faire interagir différentes logiques d'action dans un modèle d'arbitrage qui cherche un équilibre entre les logiques économiques et sociales.

De plus, des travaux ultérieurs sont nécessaires pour documenter les processus d'apprentissage organisationnel et de diffusion des connaissances et des compétences qui peuvent s'articuler à ces projets de gestion de la diversité. Un lien est sans doute à construire et à valider avec les travaux en cours sur le management des compétences et des connaissances. L'enjeu est de voir aussi comment et à quelles conditions ces projets sont susceptibles de transformer les organisations.

RÉFÉRENCES

- Agocs C. et Burr (1996), Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity : Assessing the Differences, *International Journal of Manpower*, 17,4, 30-45.
- Alvesson, M. (1997), Review Article: Competitive Advantage through Diversity and People, *Organization*, 4, 2, 279-302.

- Amdieu, J.F. (2004), *Enquête testing sur CV*, Adia- Paris1, Observatoire des discriminations, <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.
- Arredondo, P. (1996), *Successful diversity management initiatives, a blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, London.
- Bataille Ph (1998), *Le racisme au travail*, Paris, Seuil, La Découverte.
- Bebear C., sous la direction de, (2004), *Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise. Des entreprises aux couleurs de la France*, Rapport au Premier Ministre, Novembre.
- Bender, A.F. & Pigeyre, F. (2003), Gestion des ressources humaines et diversité, dans Journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage, *Les cadres au regard du genre*, Paris, 20 juin.
- Biname JP. (2004), *Responsabiliser les employeurs ? Opportunité et faisabilité en Belgique d'un dispositif pour l'emploi des personnes handicapées - Rapport final / Janvier 2004 / / Sous la direction du Prof. M. Mercier / Département de Psychologie / Faculté de Médecine / FUNDP, Namur / Tél. vert : 0800/11901*
- Brabet, J. (Ed.) (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- Cabral-Cardoso, C. (2002), The politics of diversity and gender equality: The role of HR managers in a feminine culture, EGOS, *18th International Colloquium*, Barcelona, Spain, July 4-6.
- Clegg, S. (1990), *Modern Organizations: Organizations in the Post Modern World*, London, Sage.
- Cornet A. & Fossi A. (2004), «Evaluation d'une politique de gestion de la diversité dans un hôpital public: un chemin pavé d'embûches ?», AGRH : Congrès 2004: *La GRH mesurée!*, symposium-mixte, Uqam-Montréal, 1-5 septembre 2004.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, Coll. "Sociologie Politique".
- Cox, T. Jr. (1993), *Cultural diversity in organizations, Theory, Research & Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Dass, P. & Parker, B. (1999), Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning, *The Academy of Management Executive*, 13, 2, 68-80.
- Dimaggio, P. & Powell, W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 42, 2, 147-160.
- Gavand, A. (2006), *Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir?*, Paris, Editions d'organisation.
- Harrison D.A., Price K.H. & Bell M.P. (1998), Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion, *The Academy of Management Journal*, 41, 1, Feb., 96-107
- Harvey, C., Allard, M. J. (1995), *Understanding diversity: Readings, Cases and Exercises*, HarperCollins College Publishers, New-York.
- Jackson, S. E. and Ruderman, M. N. (1996), *Diversity in work teams*, APA Books, Washington D.C.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K, Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams in Guzzo, R., Salas, E. and Associates (Eds), *Team effectiveness and decision making in organization*, San Fransisco: Jossey-Bass, 1995, 204-261

- Lepine I., Legault G., Ross C., Cloutier J. (2004), La mesure des effets de la diversité de la main-d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique, *Congrès de l'AGRH 2004*, Montréal.
- Lief, S. (1999), Diversity and equal opportunities : Room for a constructive compromise ?, *Human Resource Management Journal*, London, 9, 1, 65-75.
- Litvin, D.R. (1997), "The Discourse of Diversity: from Biology to Management, Organization: Discourse and organization, 4, 2, p.199.
- Loden M. and Rosener J.B.(1991), *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*, Homewood, Business One Irwin.
- Martinet A.C. (1993), Stratégie et Pensée Complexe, *Revue Française de Gestion*, 93, 64-72.
- Mcgrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 17-45). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Pettigrew, A. M. (1988), *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basic Blackwell.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Cambridge (MA), Ballinger.
- Prasad, P., Prasad, A., Cavanaugh, J.M. (2002), Designing Difference: Diversity: management and the discourse of fashion, Barcelone, présenté au 18è colloque international EGOS, 4-6 juill., 23 p.
- Ouali N. (2004), La catégorisation statistique des étrangers, des personnes d'origine étrangère et de leurs descendants in P. Desmarez, P. Van Der Hallen A, N. Ouali, V. Degraef, K. Tratsaert, *Minorités ethniques en Belgique : migration et marché du travail*, Gand, Academia-Press, 181-231.
- Rijamampianina, R., Carmichael T., (2005), A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity, *Problems & Perspectives in Management*; 1, 109.
- Robbins S.P. (1996), *Organizational Behavior and Management*, 4th ed., Prentice Hall.
- Rijamampianina, R., Carmichael, T., A Pragmatic And Holistic Approach To Managing Diversity, *International Research Journal "Problems And Perspectives In Management*, #1/2005.
- Roosevelt T. (1995), R. Roosevelt Thomas, Jr. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, in HARVEY, C. P., ALLARD, M. J. (1995), *Understanding diversity: Readings, Cases and Exercises*, HarperCollins College Publishers, New-York.
- Singh, V. & Point, S. (2004), Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison, *Long Range Planning*, Volume 37, Issue 4 , August, Pages 295-318
- Timsit, G. (2001), *La gestion de la diversité dans les pays européens*, United Nations Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, N.Y.