

Les programmes de gestion de la diversité :

l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes?

Annie CORNET et Giseline RONDEAUX

En Amérique du Nord se développent de plus en plus des programmes de gestion de la diversité. Ces programmes ont pour objectif d'aider l'entreprise à accroître la diversification de sa main d'oeuvre et à gérer cette diversité. Les critères de diversification pris en compte sont multiples: le sexe, mais aussi l'appartenance ethnique ou encore l'âge pour ne citer que ceux qui sont les plus fréquemment mobilisés.

Dans cette communication, nous allons nous intéresser à un de ces critères de diversification: le sexe. L'enjeu de cette analyse est de distinguer ces programmes de gestion de la diversité des programmes d'accès à l'égalité (PAE), d'en interroger les fondements respectifs et les implications en regard de la situation des femmes sur le marché du travail.

1. NAISSANCE D'UNE PROBLEMATIQUE

Notre intérêt pour les programmes de gestion de la diversité s'est aiguisé lors d'une recherche, toujours en cours, sur l'égalité des chances entre hommes et femmes dans les entreprises du secteur privé. Au fil de nombreuses lectures sur les programmes d'accès à l'égalité, nous avons pris connaissance de ce nouvel outil de gestion des ressources humaines que sont les programmes de gestion de la diversité. Nous avons voulu investiguer davantage afin d'en connaître les fondements et les modalités d'application. Dans notre quête d'une connaissance plus approfondie de ces programmes, nous avons trouvé beaucoup d'écrits managériaux, émanant le plus souvent de consultants et quelques études de cas, issues des mêmes consultants. Par contre, aucune étude empirique sérieuse n'a pu être trouvée concernant l'ampleur et l'impact de ces programmes: impact en matière de croissance du chiffre d'affaires (option marketing) ou encore en matière de taux et modalités de participation des différents groupes sociaux dans l'entreprise. Nous tentons actuellement de déterminer la prégnance de ce concept et de cet outil dans les entreprises belges mais il est trop tôt pour en livrer les résultats, nous allons donc centrer cet article sur nos réflexions théoriques sur cette nouvelle mode.

Après une présentation des programmes de gestion de la diversité tels que présentés dans le discours managérial, nous verrons en quoi ces programmes se différencient des programmes classiques d'accès à l'égalité (PAE), les nouveaux défis qu'ils posent et les questionnements qui surgissent.

2. LES PROGRAMMES DE GESTION DE LA DIVERSITE VUS SOUS L'ANGLE MANAGERIAL

L'idée sous-jacente de ces programmes est que les différences doivent être acceptées comme légitimes, et non plus comme un problème à résoudre. L'objectif des programmes de gestion de la diversité

est d'obtenir une plus grande diversification de la main d'oeuvre dans les entreprises et les administrations et de la gérer.

Le choix de la diversité dans l'organisation peut s'expliquer par plusieurs arguments: une volonté d'accroître les parts du marché domestique, la nécessité de faire face à une diversification croissante de la main d'oeuvre (entrée massive des femmes sur le marché du travail, par exemple), l'adéquation aux nouvelles valeurs émergeant dans notre société plurielle, la mondialisation de l'économie ou encore les courants actuels en gestion des ressources humaines qui s'orientent vers plus d'individualisation, de participation et de team-management (Harvey & Allard, 1997). Telles sont les prémisses de ce raisonnement.

Cette recherche de diversification s'appuie sur des arguments commerciaux (*diversity advantage*) (Thomas, 1990, 1991, Laden et Rosener, 1991, Nelson, 1992, Carnevale et Stone, 1994, Johnston et Packer, 1987). Cox et Blake (in Harvey & Allard, 1997) relèvent ainsi six raisons pour lesquelles la gestion de la diversité peut être une source de profit pour l'entreprise. On parle alors de « *diversity advantage* » tel que présenté, par exemple, par Fernandez (1993), Bateman et Zeithaml (1993), Gordon et al. (1991) ou encore Greenslade (1991), Harvey et Allard, 1995). Nous nous bornerons, dans un premier temps, à citer ces éléments du discours managérial, sans en analyser la portée ou la pertinence.

Le premier argument est qu'un personnel qui reflète la mosaïque des différents consommateurs est perçu comme plus apte à rencontrer les désirs et les besoins d'une clientèle, elle aussi, diversifiée. Avoir un personnel hétérogène quant à ses caractéristiques de sexe, d'appartenance ethnique ou encore de catégories d'âge est construit comme un avantage concurrentiel. L'enjeu est de produire une gamme de produits et / ou de services qui puisse séduire différents segments de clientèle: on en arrive ainsi à questionner la conception même du produit (ou du service) en montrant qu'elle est loin d'être neutre mais le reflet d'une certaine vision de son usage marquée par des représentations culturelles et/ou sexuelles. Ainsi, quelques auteurs s'attaquent à montrer que les développements technologiques sont marqués par les rapports sociaux qui traversent leurs conception, leur développement et leurs usages (Hacker, 1990; Knights et Murray, 1994, Baudoux, 1998). La diversité de la main d'oeuvre est ainsi recherchée pour favoriser la créativité et l'innovation (Herriot, Pemberton, 1994).

Un autre argument est un atout au niveau de l'acquisition des ressources. L'entreprise dont le personnel est diversifié jouit d'une meilleure réputation, et devrait susciter l'intérêt d'une main d'oeuvre plus motivée et possédant des compétences meilleures.

Troisième argument: un telle diversité constituerait un atout en terme de flexibilité et de résolution de problèmes.

La diversité est également un argument de marketing, qui procure à l'entreprise une image positive, valorisée par la clientèle.

Un argument de type environnemental est également mis en avant. L'enjeu est que l'entreprise reflète la population qui constitue son environnement principal. Ceci constituerait un facteur d'ancrage et d'intégration dans son environnement et améliorerait la satisfaction du personnel et de la clientèle.

Cette diversification du personnel constituerait enfin un élément de satisfaction et d'amélioration de la productivité dans la mesure où il s'agirait de reconnaître les individus dans leurs spécificités. Ceci s'appuie notamment sur tout le discours relatif à la gestion des « ressources humaines » qui tente de sortir d'une vision globale du personnel pour privilégier une approche en terme d'individus (Liff et Wajzman,

1996). Ainsi, pour Copeland (1988), l'individu se sentirait mieux dans sa peau dans une entreprise au personnel « diversifié ». Il ressentirait une plus grande reconnaissance de sa valeur intrinsèque, en tant qu'individu différent des autres. Le résultat de ce bien-être se traduirait par une rentabilité optimisée, c'est-à-dire une production de meilleure qualité et une atmosphère de travail plus sereine. Il sortirait du statut de minoritaire qui peut souvent devenir celui de bouc émissaire (Burke et Mc Keen, 1996 Baudoux, 1998). En outre, cette satisfaction accrue du personnel contribuerait à réduire le turnover et l'absentéisme, et en conséquence les coûts que ceux-ci engendrent.

Les questions qui se posent alors sont: comment atteindre cette diversité et comment la gérer? Ceci constitue un réel défi pour les directions de ressources humaines et se traduit en terme de "diversity programs" (Harvey et Allard, 1995; Alvesson, 1997, Gandz, 1998).

"Today's new supervisory challenge is to transform diversity into productivity."
(Van Aucken, 1993)

Les actions menées sont diverses: politique de recrutement visant à diversifier le personnel, session de formation à la "gestion de la diversité" pour les managers, révision des politiques de communication et de promotion (Solomon, 1993, p.59), groupes de travail mixtes (représentants des deux sexes et des minorités ethniques présentes dans l'entreprise, etc.).

3. IMPLICATIONS ET QUESTIONNEMENT DE CES PROGRAMMES

3.1. Gestion de la diversité, programmes d'accès à l'égalité: quelle différence?

Si on reprend ce raisonnement à partir du critère de différenciation de sexe, on en déduit qu'il est nécessaire que l'entreprise engage de plus en plus de femmes et surtout les place à des postes où elles peuvent influencer la politique commerciale de la société, le design même des produits, la formulation des stratégies et les modes de fonctionnement organisationnel.

La question qui se pose alors est de savoir si les actions à poser s'écartent fondamentalement de ce qui s'est fait au niveau des programmes d'accès à l'égalité et si les fondements idéologiques sont similaires ou spécifiques.

De notre point de vue, nous sommes face à des logiques à priori fondamentalement différentes. L'enjeu n'est plus de concevoir un programme de rattrapage et un ensemble de mesures correctrices destinées à compenser un handicap ou à supprimer une forme de discrimination (ici discrimination sexuelle) mais de constituer un avantage concurrentiel basée sur l'accentuation des différences entre ces sous-groupes.

« Equal Employment Opportunity legislation is designed to guarantee equal treatment in employment practices such as hiring, training, promotion, and termination etc. regardless of the employee's gender, colour, race, religion, age, physical ability, or ethnic group origins. Affirmative Action is a detailed plan that goes beyond discontinuing discriminatory practices because it involves the proactive recruitment and promotion of protected group members. In contrast, managing diversity means that the organization realizes that difference can add value in terms of new perspective, creativity, and better understanding of customers and markets.

Differences in gender, race, ethnicity, age, physical ability, and sexual orientation, etc. were seen as liabilities to managing in the old models, but as assets to be utilized in newer models. (Harvey et Allard, 1995, p. 40)

On l'a compris, les philosophies sous-jacentes à ces deux courants managériaux sont distinctes : alors que les PAE reposent sur une idéologie de l'égalité, de la ressemblance, les programmes de gestion de la diversité se fondent sur la différence, érigée en valeur à défendre et à préserver, transformée en atout concurrentiel (Liff et Wacjman, 1996).

"Managing diversity is about managing people who are not like you and do not aspire to be like you." (Brown and Sussman, 1995, p.5).

Cela signifie concrètement qu'il ne s'agit plus d'aligner une population à une autre, de l'assimiler à un modèle qui la mettra pas questionné mais d'intégrer une population en sachant qu'elle risque de questionner le modèle et que c'est justement ce questionnement que l'on recherche (nouveaux regards sur les produits et les services, sur la politique commerciale, sur les modes de gestion de l'entreprise, etc.).

Il ne s'agit plus de permettre aux femmes de s'intégrer et de s'adapter dans une organisation conçue « par et pour les hommes » (*organization man*) (Coates, 1997) mais d'amorcer de nouveaux modes de fonctionnement qui reconnaissent les différences et spécificités de différents sous-groupes perçus comme homogènes et spécifiques.

3.1.1. Une occasion pour les femmes d'avoir une place dans l'entreprise?

On pourrait penser que, globalement, cette mode managériale constitue une opportunité pour les femmes. L'argument commercial leur ouvrirait enfin la porte de bastions restés encore très masculins (discrimination verticale et horizontale). Elles seraient enfin reconnues dans leurs spécificités et identités. Elles pourraient laisser libre cours à leur créativité et féminité, elles ne seraient plus obligées d'être « comme les hommes et même meilleures qu'eux » pour pouvoir réussir dans leur monde.

Si ces programmes peuvent constituer une nouvelle opportunité pour les femmes dans l'entreprise, on peut aussi se dire que les mêmes réactions de défense que celles observées dans le cadre des programmes d'accès à l'égalité vont surgir. Ceci s'explique par le fait que le groupe majoritaire (les hommes) risque de se sentir menacé dans son identité, dans ses modes de fonctionnement et dans ses mécanismes de reconnaissance.

Il y a donc là sans doute beaucoup à apprendre de l'évaluation des programmes d'accès à l'égalité. On regardera ainsi si on retrouve encore le phénomène de « *glass ceiling* », identifié dans plusieurs recherches sur la position des femmes dans l'entreprise (voir notamment Acker, 1990, Dolton, O'Neill et Sweetman, 1996; Yamagata, Stewman et Dodge, 1997, Kremer et al., 1996). Ces auteurs montrent ainsi que, si les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché de l'emploi et dans les entreprises, une ségrégation verticale et horizontale subsiste. Les femmes restent minoritaires dans certaines fonctions ou secteurs d'activités (ségrégation horizontale) et peu présentes au niveau hiérarchique supérieur (ségrégation verticale). Les stéréotypes, mais aussi des réactions de défense et de rejet de managers, ont pour effet de ralentir la progression des femmes dans les entreprises et les organisations (Cockburn, 1991). Certains postes restent réservés aux hommes car on présuppose que les femmes ne possèdent pas les qualités requises pour les occuper. On met alors en avant des caractéristiques du type: autorité, rigueur, discipline, loyauté, etc.

Qu'en sera-t-il également du phénomène des « portes pivotantes » (Jacobs, 1989). Ainsi, bien que des femmes aient évolué avec succès dans des occupations dominées par des hommes, elles rencontrent souvent beaucoup de difficultés à conserver leurs postes et leurs acquis. Elles sont ainsi soumises à des pressions qui les amènent à quitter ces emplois, qui les expulsent en quelque sorte des places gagnées. Ce phénomène est très visible en politique: beaucoup de femmes au bout de quelques mois ou années remettent leur mandat. Le prix à payer pour le conserver leur paraît trop lourd et elles préfèrent se retirer. Ce système de portes « pivotantes » permet de maintenir intacte la composition sexuée (*gendered*) de la structure et de préserver les avantages des hommes. Cela renforce, par ailleurs, les stéréotypes ambiants sur la non capacité des femmes à pouvoir assumer les rôles qu'elles revendiquent. Dans un scénario de recherche de diversité, ces phénomènes doivent être traqués, les contraintes levées.

Quelles actions seront menées pour lever les facteurs structurels qui handicapent les carrières des femmes tels que les opportunités de gardes d'enfants et leurs coûts, la répartition des tâches domestiques, la structure du marché de l'emploi (précarisation croissante des emplois majoritairement féminins), les systèmes éducatifs, etc. (voir par exemple, Turner, 1993; Brannen, Meszaros, Moss et Poland, 1994) ?

Il est également question d'interroger les politiques de gestion des ressources humaines qui ont été initialement conçues sous des modes « objectivant » : « la même règle pour tous ». Les horaires, les systèmes de rémunérations, les avantages, les modes d'organisation du travail sont le reflet de cette image d'homogénéité des besoins et des attentes des travailleurs.

3.2. L'ambiguïté du concept de diversité

Comment ne pas s'interroger aussi sur toutes les contradictions qui traversent la constitution de ces sous-groupes construits, par exemple, autour d'une caractéristique physique? Ces clivages sont considérés comme objectifs, évidents, facilement identifiables. Pourtant ils sont ambigus et remplis de dilemmes qui traverseront inévitablement toute action menée sous cette bannière (Litvin, 1997, Liff et Wajcam, 1996, Martinello, 1995).

On peut tout d'abord s'interroger sur ce qui constitue la spécificité des femmes. Les femmes ont-elles des regards spécifiques à jeter sur l'organisation, ses produits et ses services? Ont-elles des modes de gestion spécifiques? Les spécificités éventuellement observées relèvent-elles de caractéristiques innées liées à leur identité sexuelle ou sont-elles des comportements acquis, reflet d'un processus de socialisation qui construit des identités en les présentant comme objectives et naturelles? Selon Kanter (in Harvey & Allard, 1997), c'est le travail qui fait la personne. Par cette phrase, elle suppose que la faible progression des femmes dans leur carrière n'est pas due à leurs spécificités réelles ou supposées, mais aux caractéristiques de l'organisation et la manière dont les femmes en font l'expérience. Ainsi, un employé, homme ou femme, auquel on refuse des opportunités de carrière, se sentira impuissant et perdra sa confiance en lui, quoi de plus normal? Privé de « mentor » au sein de l'organisation, il aura des difficultés à s'élever dans la hiérarchie. C'est donc le fait d'être identifié comme différent et traité comme tel, qui aura pour résultat un comportement moins productif et des conséquences négatives sur la carrière. On pourrait rapprocher ce phénomène de l'effet Rosenthal, fréquemment évoqué en psychologie.

Un exemple concret de ce débat concerne notamment la spécificité réelle ou supposée du leadership féminin. Certains auteurs, comme Fierman (1990), ont tenté de montrer que les femmes auraient un style de leadership différent de celui des hommes et que ce style de leadership serait plus approprié aux nouvelles formes organisationnelles parce que plus souple, plus flexible. D'autres études, par contre, contredisent ces recherches.

D'autres études, encore, mettent en avant l'influence du contexte dans le style managérial, et les circonstances selon lesquelles un style sera plus valorisé qu'un autre, qu'il soit attribué à un homme ou une femme. (Tomlinson, Brockbank & Traves, 1997)

N'est-on pas ainsi en train de stigmatiser un groupe au détriment de l'autre et d'occulter des rapports de pouvoir? Ces spécificités sont-elles immuables ou temporaires? Sont-elles universelles ou locales? Ne sont-elles pas avant tout le reflet d'un mode de fonctionnement de la société et de ses processus de socialisation et non le reflet de capacités innées de l'un ou l'autre sexe?

Ce débat traverse notamment toutes les initiatives visant à offrir de nouvelles formes de flexibilité aux femmes pour leur permettre de gérer leur vie familiale et professionnelle. De telles pratiques, pour utiles qu'elles soient sur le court terme et pour les femmes concernées, renforcent une répartition sexuée des rôles familiaux (Hakim, 1991, Campbell, Campbell et Kennard, 1994).

L'insistance sur une certaine homogénéité intra-groupe et une hétérogénéité inter-groupes occulte, enfin, les différences existant à l'intérieur des groupes et les similitudes entre les groupes. Pourquoi les spécificités éventuelles dégagées seraient-elles, par ailleurs plus importantes et utiles que les différences entre individus (hommes ou femmes) ayant eu des passés scolaires différents, issus de classes sociales différentes, etc. ? Jusqu'où faut-il pousser ce découpage? Comment ces différents groupes se superposent-ils et s'entrecroisent?

En conséquence, les différences sont présentées comme des caractéristiques fixes et définitives, innées et immuables. Par conséquent, on en arrive à croire que les différences définies par les catégories démographiques mises en exergue reflètent des différences essentielles dans les attitudes, la personnalité et le comportement. Ce mode de pensée produit un effet de distanciation: l'Autre est ainsi considéré comme « exotique », et fondamentalement différent de soi.

CONCLUSION

On le voit, il s'agit de comprendre ces outils de gestion des ressources humaines, leurs implications idéologiques et leurs effets réels pour les groupes visés par de telles mesures. Bien des questions restent en suspens, et d'être débattues et investiguées avant de se lancer dans de tels programmes.

Il s'agit surtout de scruter les présupposés sur lesquels se basent les initiatives en faveur de la diversité, et ce que ces présupposés induisent.

Les programmes de gestion de la diversité émanent des groupes dominants dans l'organisation, à savoir le top management, le centre de décisions. Est-il besoin de rappeler, en regard du groupe spécifique que nous examinons, que le groupe dominant n'est pas simplement « les hommes », mais le groupe beaucoup plus limité de ce qu'on appelle « les WHAMs » (white, heterosexual, able-bodied men)? Ces programmes se focalisent principalement sur l'éducation, plutôt que le partage de pouvoir, et sont conçus de manière à rencontrer les besoins des membres du groupe dominant (par exemple sous forme de séminaires de prise de conscience afin de comprendre les minorités ou leurs relations à celles-ci) ou encore de manière à rencontrer ce que le groupe dominant pense être les besoins des groupes non-dominants, dans le sens d'une certaine conformité et une idée de déficiences supposées, auxquelles il faut remédier (nous pensons ici à des formations à l'assertivité, au leadership, etc.).

Les programmes de gestion de la diversité peuvent revêtir des aspects paternalistes et assimilationnistes, qui ont pour effet un maintien du status quo en ce qui concerne la distribution du pouvoir. Pour une entreprise qui veut s'engager dans un tel projet la tâche est loin d'être simple, évidente et non-ambiguë. Le risque majeur est que ces initiatives ne rencontrent pas les attentes des groupes non-dominants, et produisent en fin de compte des effets contraires à leurs visées initiales.

Entre les programmes d'accès à l'égalité, basés sur la ressemblance (« tous identiques, tous égaux ») et les programmes de gestion de la diversité, basés sur la différence, et les philosophies sous-jacentes à ces deux courants (mesure correctrice, de rattrapage, pour l'un, argument commercial et de marketing pour l'autre), il y aurait lieu de s'interroger sur les bénéfices réels escomptés pour les femmes. Lequel de ces deux courants est susceptible d'être un atout pour leur situation professionnelle?

Bibliographie

- ACKER J., « Hierarchies, jobs, bodies : a theory of gendered organizations », *Gender & Society*, 4, 2, (June 1990)
- ALVESSON M., « Review Article: Competitive Advantage through diversity and people », *Organization*, 4,2, (1997), pp. 279-302.
- ARREDONDO P., *Successful diversity management initiatives. A blueprint for planning and implementation*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 1996.
- BATEMAN T.S. et ZEITHAMI T.C., *Management function and strategy*, 2nd ed, Homewood, IL: Irwin, 1993.
- BAUDOUX C., Femmes au travail, femmes gestionnaires et féminisation des organisations, dans Dupuis J.P. et Kuzminski, A., *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*, Montréal, Gaetan Morin, pp. 133-191, 1998.
- BRANNEN J., MESZAROS G., MOSS P. et POLAND G., « Employment and family life : a review of research in the UK (1980-1994) ». *Research Series* n° 41. Sheffield : Employment Department, 1994.
- BURKE R.J. and MC KEEN C.A., « Do Women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women », *Human Relations*, 49, 8, 1996, p.1093-1104.
- CAMPBELL D.J., CAMPBELL K.M. et KENNARD D., « The effects of family responsibilities on the work commitment and job performance of non-professional women », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1994, p.283-296.
- CARNEVALE A.P. et STONE S.C., « Diversity : beyond the Golden Rule. » *Training and Development*, 48 (10), 1994, p. 22-39.
- COATES, G., « Organisation Man, Women and Organisational Culture », *Sociological Research Online*, 2,3, [http:// www.socresonline.org.uk/socresonline/2/3/7.html](http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/3/7.html) (30/9/97).
- COCKBURN C., *In the way of women. Men's resistance to sex equality in organizations*, London, MacMillan, 1991.
- COLLINSON D.L. et al., *Managing to discriminate*, London, Routledge, 1990.
- COPELAND L., « Valuing diversity : part 2 : pioneers and champions of change ». *Personnel*, (July 1988), p.44-49.
- CURRAN M. « Gender and recruitment, people and places in the labour market ». *Work, Employment and Society*, 2, 2, 1988, p.335-351,
- DE CENZO D.A. et Robbins S.P., *Human Resources Management. Concepts and practices*. New York, Chichester, Brisbane, Toronto and Singapore, Ed. John Wiley & Sons, 1994

- DOLTON P., O'NEILL D. et SWEETMAN O., « Gender differences in the changing labour market. The role of legislation and inequality in changing the wage gap for qualified workers in the United Kingdom », *The Journal of Human Resources*, 31, 3, 1996, p.549-565.
- FERNANDEZ J.P., *The diversity advantage*. NY, Lexington Books, 1993.
- FIERMAN J., « Do women manage differently ? » *Fortune*, 122, 15, 1990, p.115-118.
- GANDZ, J., *Diversité au travail*, IVEY, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, <http://www.equalopportunity.on.ca/fregraf/gandz/gandz.html>, 1998.
- GORDON G. et al. « Managing diversity in R&D groups ». *Research Technology Management*, (January/February 1991), 34, 1, p.18-23.
- GREENSLADE M., « Managing diversity : lessons from the United States ». *Personnel Management*, (December 1991), p.28-33.
- HACKER, S.L., *Doing it the Hard Way*, Londres, Unwin Hyman, 1990.
- HAKIM C. « Grateful slaves and self-made women : fact and fantasy in women's work orientations », *European Sociological Review*, 7(2), 1991, p.101-121.
- HARVEY C. et ALLARD M.J., *Understanding diversity. Readings, cases, and exercises*. New York, Harper Collins College Publishers, 1995.
- HERRIOT P. et PEMBERTON C., *Competitive advantage through diversity and people*, London, Sage, 1994.
- JACOBS J., *Revolving doors : sex segregation and women's careers*. Stanford, Calif. : Stanford University Press, 1989.
- JOHNSTON W. et PACKER A., *Workforce 2000 : work and workers for the 21st century*. Indianapolis : Hudson Institute, 1987.
- KNIGHTS, D. & MURRAY, F. , Business Application Software: Masculinity and the making of Software, in KNIGHTS, D. & MURRAY, F. (1994), *Managers divided: Organisation Politics and Information Technology Management*, West Sussex, England, John Wiley & Sons, 1994.
- KREMER J. et al. « Gender and equal opportunities in public sector organizations », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 1996, p.183-198.
- LIFF S. et WAJCMAN J. « 'Sameness' and 'difference' revisited : which way forward for equal opportunity initiatives ? » *Journal of Management Studies*, 33:1 (January 1996), p.79-94.
- LITVIN D. « The discourse of diversity : from biology to management », *Organization*, 4, 2, 1997, p.187-209.
- LODEN M. et ROSENER J. *Workforce America*. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.
- MARTINIELLO M., *L'ethnicité dans les sciences sociales contemporaines*, PUF, Coll. Que sais-je?, 1995.
- MC GEE CALVERT L. & JEAN RAMSEY V., « Speaking as female and white: a non-dominant/dominant group standpoint », *Organization*, 3, 4, 1996, p.468-485.
- NAZARIO S.L. « Many minorities feel torn by experience of affirmative action ». *Wall Street Journal*, 1989 (June 27).
- NELTON S. *Winning with diversity*, Nation's business, 1992.
- NEUMARK D. et MC LENNAN M. « Sex discrimination and women's labour market outcomes », *The Journal of Human Resources*, 30, 4, 1995, p.713-740.
- SEKIOU L. et al. *Gestion des ressources humaines*, Montréal, Les Editions 4L, 1992.
- SOLOMON C.M., « Managing Today's Immigrants », *Personnel Journal*, (February 1993).
- THOMAS R.R. « From affirmative action to affirming diversity », *Human Business Review*, (March-April 1990), p.107-117.
- THOMAS R.R. *Beyond race and gender*, NY : AMACO, 1991.
- TOMLINSON F., BROCKBANK A. & TRAVES J., « The 'feminization' of management? Issues of 'sameness' and 'difference' in the roles and experiences of female and male retail managers. » *Gender, Work and Organization*, Vol.4, n°4, Oct.1997, p.218-229.
- TURNER I. *Childcare*. In J. KREMER & P. Montgomery (Eds), *Women's working lives*. Belfast: Blackstaff Press, 1993.
- VAN AUCKEN, P., « Supervising Culturally Diverse Employees ». *Supervision*, Vol.54, n°8 (August 1993).

VOGEL-POLSKY E. *Les actions positives et les contraintes constitutionnelles et législatives qui pèsent sur leur mise en oeuvre dans les Etats membres du Conseil de l'Europe*, Conseil de l'Europe (Strasbourg), 1989.

YAGAMATA H. et al. « Sex segregation and glass ceilings : a comparative statics model of women's career opportunities in the federal government over a quarter century », *American Journal of Sociology*, 103, 3 (November 1997), p.566-632.

