L'EMPLOI MONDIAL : LE DÉFI STRATÉGIQUE DE LA DIVERSITÉ POUR RECUEILLIR LES FRUITS DE "L'INCLUSION"

Cordula BARZANTNY
Groupe ESC Toulouse

Résumé

Le sujet principal de cet article est que la mondialisation constitue un défi pour les organisations notamment en matière de gestion de l'emploi, ce qui conduit à des manières nouvelles et différentes de gérer la ressource humaine ayant des impacts importants sur les affaires et la société dans de nombreux pays et régions du monde. La mondialisation augmente la diversité de l'emploi due aux divers modèles de migration dans lesquels on distingue à la fois des opportunités et des menaces pour les entreprises aussi bien que pour la société dans son ensemble.

Cet article tente ainsi d'offrir un cadre conceptuel permettant de construire et de réconcilier les considérations économiques et sociales de la société mondiale avec la diversité de l'emploi dans une perspective cross-culturelle, internationale et hautement concurrentielle. Tirer profit d'une ressource humaine plus diversifiée et donc utiliser son hétérogénéité doit apparaître comme une opportunité stratégique mettant plus particulièrement l'accent sur la création d'un avantage concurrentiel dans l'environnement mondial des affaires. Néanmoins, les menaces que constituent l'ethnocentrisme, le racisme ou le sexisme aussi bien que n'importe quelle autre forme d'exclusion dans le travail ne sont d'ailleurs pas limitées seulement au lieu de travail. Quant aux politiques et aux régimes de l'emploi visant l'intégration des (prétendues) "minorités et des plus défavorisés de la société" (les exclus), nous constatons également toujours une lacune significative entre le secteur public et le privé. En effet, la privatisation continuera à transformer la société principalement vers les économies de marché et la question se pose si la diversité peut y être utile et où se situent ses intérêts et gains notamment financiers et économiques pour les entrepreneurs mondiaux. Ici, "l'inclusion" dans l'emploi utilise des tensions constructives entre la majorité des salariés et l'identité de la minorité sans jugement de valeur (négatif) sur ces minorités, puisque toutes les personnes sont considérées comme des ressources réalisant de la valeur dans leurs organisations respectives. Cet article aborde ces questions principalement du point de vue de l'Europe continentale, prenant exemple sur des études de cas.

1. La mondialisation et les organisations

La mondialisation accroît sans cesse la diversité de l'emploi. Les marchés du travail tendent vers une internationalisation de l'offre aussi bien que de la demande. De même, les clients des entreprises s'attendent à des solutions internationales et des offres de services conçues par des sociétés à l'échelle de la planète. La disponibilité mondiale des marchandises et des services mène à une demande globale des talents et du personnel. Cette ressource humaine sera multiculturelle, multilingue et devra maîtriser des qualifications de plus en plus diverses. L'enjeu pour l'emploi mondial est double : d'un côté, nous constatons l'apparition d'emplois mondiaux hautement qualifiés, mobiles, souples et très familiers des technologies de l'information et de la communication ; de l'autre, la demande en qualifications très spécialisées et internationales peut conduire à l'exclusion d'une plus grande part du personnel dit "traditionnel et local". Les organisations doivent relever le défi de l'intégration de toutes les populations sans discrimination et, de plus, redécouvrir que le mélange peut offrir de meilleures opportunités "d'inclusion" dans l'emploi répondant ainsi aux demandes des clients internes et externes pour le succès entrepreneurial aussi bien que social.

En dépit de l'influence de la mondialisation sur les diverses économies nationales, on constate toujours des différences dans le développement économique régional comme national entre pays

occidentaux de niveaux industriels similaires. Si nous regardons la zone Atlantique Nord, offrant les liens commerciaux et d'échanges les plus importants entre partenaires pouvant mener à une convergence accrue du fait de la mondialisation, on constate malgré tout une différence certaine de développement entre l'Europe et l'Amérique du Nord et à l'intérieur même de celle-ci entre États-Unis d'Amérique et Canada. La prospérité continue des États-Unis conduit à un marché du travail tendu, constamment à la recherche de nouveaux talents dans certains secteurs, en dépit de l'immigration continue tandis qu'en Europe continentale, malgré une diminution régulière du chômage constaté, le problème des personnes sans emploi reste encore une priorité importante des agendas politiques nationaux. Les questions d'emploi y restent étroitement liées à l'immigration et les différents pays n'ont pas tous les mêmes réponses à l'afflux de main-d'œuvre. Il est intéressant de constater qu'il y a entre principalement une population ayant un niveau d'instruction moindre comparé à la moyenne de la population locale (OCDE, 2000). Hormis les implications politiques pour la société dans son ensemble, du point de vue de l'entreprise, "l'inclusion" de ressources humaines de plus en plus variées est une réalité grandissante aussi bien dans le pays d'origine que dans les éventuelles implantations internationales. Le terme "diversité" se réfère aux profils différents des individus ayant plusieurs façons d'appartenir à un groupe social déterminé, par exemple, par : l'origine géographique, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, le niveau d'études, etc. et qui se manifeste à travers leur comportement aussi bien que les différences d'identité entre groupes sociaux (voir, par exemple : Larkey, 1996). Ainsi, la diversité du personnel porte sur la ressource humaine dans son ensemble et non seulement sur les membres des groupes dits "minoritaires" (Cox, 1993 ; 1994).

Un autre facteur de la mondialisation croissante se situe dans la comparaison internationale et l'évaluation constante de la rentabilité des conditions d'échanges commerciaux, des prix et des salaires, qui augmente le nombre d'opérations internationales pour toute société quelle que soit sa taille, créant de ce fait un réseau de groupes de travail au niveau mondial s'affranchissant de la distance géographique. Les technologies modernes de l'information et de la communication soutiennent ces nouvelles formes de travail. La mondialisation mène également à une concurrence internationale accrue parmi les entreprises sur les marchés aussi bien que pour les ressources, dont la conséquence la plus courante est la concentration et la croissance des entreprises à travers les fusions et acquisitions (F&A). L'intégration des ressources humaines qui accompagne en général la mondialisation, dont les F&A ne sont qu'un cas particulier, contribue également à un personnel plus varié. Du point de vue de l'économiste, il est intéressant de constater que très peu de convergence a eu lieu au niveau institutionnel local et dans les pratiques nationales. (Berger & Dore, 1996 ; Gilpin, 2000).

Du point de vue organisationnel, l'âge de la mondialisation conduit à une internationalisation du personnel en général aussi bien que du management en particulier. Par conséquent, les changements du potentiel humain par cette diversité croissante revêtent un double aspect : les diverses origines géographiques des individus, dues à l'internationalisation et à l'immigration, mènent à une ressource humaine multiculturelle comprenant beaucoup de "non-ressortissants", qui souvent ne jouissent pas de la citoyenneté du pays dans lequel ils vivent et travaillent. En outre, principalement pour des raisons démographiques mais également d'évolution générale de la société, le volume décroissant de la population active dans les pays industrialisés vieillissants doit être compensé par les (prétendues) "minorités" et le travail des femmes. Les entreprises doivent donc affronter les questions du travail du personnel multiculturelle dans leur pays d'origine comme ailleurs tout en gérant les autres formes de diversité tel le sexe, l'âge, les handicaps physiques, les préférences en matière de tabagisme, de religion, l'ethnie ou la classe sociale (Copeland, 1988a ; 1988b ; Geber, 1990 ; Cox, 1991 ; Cox & Blake, 1991).

1.1 La diversité des ressources humaines

Aux États-Unis, le débat académique autour de la diversité des ressources humaines est principalement axé sur l'intérêt pour la discrimination sur le lieu de travail (Nemetz & Christensen, 1996 ; Jackson & Joshi, 2000), tandis que dans la tradition européenne, où ce type de discussion n'a pas atteint le même stade, il est davantage lié à l'utilisation de la diversité culturelle pour améliorer l'efficacité de l'entreprise et de sa gestion (Hofstede, 1989 ; Thurley & Wirdenius, 1991). La diversité des ressources humaines présentes aux États-Unis mêmes est également considérée comme un possible réservoir de personnel offrant aux entreprises américaines un avantage concurrentiel face

au reste du monde (Labich, 1996). En outre, le management des différences culturelles (telle la partie de cette diversité dite 'composante nationale' ou du pays qui contribue à la différence possible) conseille les cadres américains des sociétés multinationales sur la façon de diriger et de tirer profit du personnel d'autres cultures ainsi que d'exploiter cette diversité à l'étranger au bénéfice de l'entreprise (Fernandez, 1991 ; Loden & Rosener 1991 ; Hoecklin, 1995) ce qui impose le modèle U.S. de la "diversité" aussi bien que celui du management cross-culturel tel que décrit par Jones, Pringle & Shepherd (2000).

Également au Canada, où la discussion sur la diversité pénètre facilement en provenance du voisin États-Unis et où ces tendances sont souvent copiées, l'adoption de la diversité de la ressource humaine et les questions de multiculturalisme ne sont pas perçus comme un sujet important et on constate des retards d'environ vingt ans comparés aux États-Unis dans la législation correspondante (Miller & Rowney, 1999). L'Union Européenne constitue un parallèle intéressant avec la réalité canadienne car le mouvement de gestion de la diversité y a été mené, le cas échéant, principalement par des agences gouvernementales ou assimilées. Dans ces pays, l'attitude prépondérante consiste à se reposer sur un gouvernement paternaliste pour le leadership, tandis qu'aux États-Unis la majeure partie du mouvement de management de la diversité est conduite par des consultants (Miller & Rowney, 1999, p. 308) principalement dans la perspective d'affaires privées (voir, par exemple : Gardenswartz & Rowe, 1998 ; Copeland 1988a ; 1988b ; Geber, 1990).

Selon Thomas (1991), le management de la diversité se réfère aux efforts des organisations pour recruter activement, maintenir, et encourager des relations de travail entre individus de profils très variés. Cette diversité porte principalement sur le niveau national de l'ensemble du personnel par rapport aux possibles identités de groupe liées à l'ethnie, au sexe, à la race et à la classe sociale (Kossek & Lobel, 1996) mais également à l'origine nationale, au niveau d'éducation, à l'expérience professionnelle, au style de vie, à l'orientation sexuelle, aux handicaps physiques, à la religion, etc. Dans son acception la plus large, la diversité se rapporte à toutes les manières qu'ont les individus de se différencier comprenant tous les traits qui font qu'un individu ou un groupe diffère d'un autre (Triandis & Bhawuk, 1994 ; Norton & Fox, 1997 ; Wentling & Palma-Rivas, 2000, p. 36). La signification de la diversité s'est élargie avec le temps afin d'inclure de nombreux attributs du contenu physique aussi bien que comportemental. Jackson, May & Whitney (1995), par exemple, distinguent les attributs aussitôt détectés des attributs sous-jacents et les attributs liés à la tâche de ceux tournés vers les relations. Ils construisent une classification bidimensionnelle pour décrire le contenu de la diversité et préconisent la nécessité d'un accroissement des recherches sur les profils d'attributs dans le but de découvrir les complexités des combinaisons possibles d'attributs (voir également : Jackson & Joshi, 2000).

Quant à l'origine nationale aussi bien que géographique, il existe l'hypothèse selon laquelle la nationalité ou le pays d'origine sont fortement corrélés avec les valeurs culturelles et donc l'expression d'un certain ensemble d'attributs (Hofstede, 1976 ; 1979 ; 1980a ; 1991 ; Laurent, 1986, p. 93). Des groupes différents d'origines géographiques diverses partagent une certaine quantité de valeurs de base à l'intérieur de chaque groupe qui les différencient clairement des autres. Les valeurs s'entendent comme une très forte tendance à préférer une certaine situation par rapport à une autre. La mondialisation menant à un mélange accru de personnes d'origines diverses qui travaillent et vivent ensemble, des valeurs communes de travail aussi bien que de culture citoyenne se retrouvent partagées entre les groupes et leurs membres. Ceci a mené à la remise en question des théories fondées sur des constructions axées sur la culture nationale du pays (Hofstede, 1999 ; en particulier pour la société américaine voir également : Wuthnow, 1999) justifiée par le fait qu'elles peuvent être contestées en particulier à l'ère de la mondialisation et du changement planétaire.

Cox & Blake (1991) présentent un modèle culturel de diversité qui intègre les niveaux de l'individu, du groupe et de l'organisation. Ils conseillent aux organisations de s'efforcer d'attirer, de retenir et de motiver les personnes d'origines culturelles diverses afin d'entretenir une ressource humaine de la plus haute qualité qui contribue également à un avantage concurrentiel en matière de structures des coûts. Au niveau du groupe, la diversité culturelle des groupes de travail peut bénéficier à

l'entreprise en termes de créativité, de résolution des problèmes, d'adaptation flexible au changement aussi bien qu'à la performance d'ensemble (voir par exemple : Kirchmeyer & Cohen, 1992 ; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Cox (1993 ; 1994) suggère d'étudier la diversité sur ces trois niveaux d'analyse : l'individu, le groupe/l'inter-groupe et l'organisation pour obtenir des cadres de travail exploitables qui permettent aux organisations de gérer la diversité en vue d'avantages concurrentiels. Par conséquent, le discours dominant "de gestion de la diversité" issu de la littérature du management aux États-Unis est associé à des hypothèses de base culturelles et ne parvient pas à aborder les diverses questions "locales" de diversité dans les différents contextes nationaux et culturels (Jones, Pringle & Shepherd, 2000). La notion universelle de diversité est remise en cause, puisqu'elle est principalement développée et appliquée depuis la perspective du contexte des États-Unis. Par conséquent, la recherche doit s'étendre afin de traiter des contextes démographiques, culturels et historiques spécifiques ainsi que pour favoriser le dialogue international parmi les chercheurs de diverses origines et de traditions scientifiques différentes. Nous sommes d'accord avec Jones, Pringle & Shepherd (2000) que les questions de diversité semblent être inévitablement imbriquées dans les contextes locaux, qui s'applique de la même façon en théorie comme en pratique. Ceci demande un effort considérable des équipes de recherche mélangées culturellement et de la créativité afin de surmonter des difficultés théoriques et méthodologiques.

1.2 La question du multiculturalisme

Dans le contexte U.S., le terme "multiculturel" se réfère au degré auquel une organisation évalue la diversité culturelle et est disposée à l'utiliser et à l'encourager (Nahavandi & Malekzadeh, 1988 ; Cox, 1991). On conseille aux leaders ayant du succès de créer l'organisation "multiculturelle" qui, parmi un ensemble d'autres outils de changement organisationnel, mettent en place des programmes basés sur des politiques de quotas (affirmative action) et des séminaires d'égalité des chances (Cox, 1991, p. 41). À nouveau, l'universalité des termes "multiculturel" et "multiculturalisme" peut être remise en question. Si on pose la question au cadre moyen d'Europe continentale, les professionnels des ressources humaines se rendent éventuellement compte de l'existence de politiques de quotas et d'égalités des chances principalement dans le contexte des États-Unis, mais ils ont à peine, voire jamais, expérimenté une de ces politiques à l'intérieur de leurs sociétés, sauf dans le cas où ils ont travaillé dans des filiales de multinationales américaines. Il est intéressant de constater qu'aux États-Unis, d'après une étude conduite par Rynes & Rosen (1995) sur les facteurs affectant l'adoption et la perception du succès de la formation à la diversité, seulement une minorité, sur un échantillon de 785 professionnels des ressources humaines ayant répondu à l'étude, mène vraiment des formations à la diversité dans leurs organisations respectives. En outre, seulement un tiers de cette minorité perçoit des retombées positives à long terme de ces formations.

En raison de l'absence de barrière linguistique, les pays (européens) anglophones ont certainement meilleures conscience et connaissance des questions de diversité poussées par les États-Unis et de la discussion sur le multiculturalisme, que ne l'ont les autres groupes linguistiques en Europe continentale et ailleurs. En particulier au Royaume-Uni, où les caractéristiques de l'emploi reflètent beaucoup plus étroitement ceux de l'exemple US, les premiers programmes de recherche traitant de la diversité apparaissent (Kandola & Fullerton, 1994 ; Iles 1995). Malgré le fait que l'anglais est reconnu comme langage international des affaires, il subsiste un délai important dans la propagation de la connaissance des affaires et du management, entre théorie et pratique avant d'être pris en considération par les personnes dont l'anglais n'est pas la langue maternelle. La recherche scientifique commence également juste à se pencher sur les questions de diversité dans les ressources humaines et le climat organisationnel avec quelques exemples non américains, mais néanmoins toujours pour la plupart anglophones (D'Netto & Sohal, 1999 ; Hicks-Clarke & Iles, 2000). L'opposé s'applique également : une part entière de la recherche et de la connaissance en gestion existe dans diverses régions linguistiques et pays qui n'est pas (encore) traduite, ni à fortiori éditée en anglais et reste donc inconnue du reste de la communauté scientifique mondiale ne parlant pas la langue correspondante. (Hofstede, 1999).

En Europe continentale, le multiculturalisme et le management multiculturel se réfèrent la plupart du temps au mélange de cultures "nationales" ou des pays, ce qui est beaucoup plus restreint comparé au sens large que cette notion a revêtu dans le contexte intérieur aux États-Unis. Il serait intéressant de découvrir plus sur la signification et le sens possible du multiculturalisme non seulement au Royaume-Uni, au Canada, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Sud et en Inde où des études multiethniques et multiculturelles ont été plus récemment constatées, mais aussi plus particulièrement dans les nombreuses autres régions non-anglophones du globe afin de comparer le contenu et la signification associés à ce terme. L'héritage et le contexte historiques de l'Europe avec ses divers groupes linguistiques et culturels sur une petite zone géographique ont "condamné" les Européens depuis des siècles à travailler en groupes multiculturels à travers les multiples frontières. Le multiculturalisme en Europe est d'abord associé au multilinguisme avec, de plus, des différences dans les attitudes et le comportement lié à la définition de la culture en tant que « *programmation collective de l'esprit humain* » (Hofstede, 1980 ; 1991 : 5). Il n'est pas perçu de prime abord comme multiculturalisme intérieur, contrairement au contexte US, mais principalement comme se référant à la multi-culture et au multi-pays. Ceci ne signifie pas que le multiculturalisme intérieur n'existe pas en Europe, mais pour la majeure partie, il s'applique historiquement plus aux anciennes puissances coloniales comme le Royaume-Uni, la France ou dans une moins large mesure aux Pays-Bas et à la Belgique, même si l'immigration est en train de changer les modèles "nationaux" d'autres pays européens.

Dans le contexte de la gestion, le propos en Europe (continentale) tourne beaucoup plus autour de la diversité internationale à travers les frontières "nationales" plutôt qu'autour de la diversité nationale, intérieure à un pays. Par conséquent, le débat européen en management traite actuellement la plupart du temps de la diversité culturelle laissant la diversité nationale et sociale à d'autres disciplines des sciences sociales. De telles différences de perception et la comparaison de l'acceptation européenne avec celle des États-Unis rappelle à nouveau qu'il existe un besoin de définition précises aussi bien que d'échanges continuels entre les chercheurs de diverses cultures et profils. Lorsqu'on peut observer les préoccupations européennes relatives à l'égalité des chances, des questions comme la formation à la diversité et le "politiquement correct" semblent être principalement réduites au contexte US. Il peut en être tout autrement dans d'autres pays et parties du globe. Ces variations de compréhension liées apparemment à la culture "nationale" ou à la culture d'un pays influencent le contenu des recherches et traduisent une sorte de manque d'un langage commun, "mondial" :

« La culture est un ensemble d'éléments objectifs et subjectifs bâtis par des humains qui, par le passé, ont augmenté la probabilité de survie et ont eu pour conséquence la satisfaction des participants à l'intérieur d'une niche écologique. Cet ensemble a ainsi fini par être partagé entre ceux qui pouvaient communiquer entre eux parce qu'ils avaient un langage commun et vivaient dans une même époque et en un même lieu. »(Triandis, Kurowski & Gelfand, 1994, p. 778).

La prochaine partie s'intéresse aux incitations possibles à l'intégration d'une ressource humaine diversifiée, au sens le plus large, dans les organisations, du point de vue de l'Europe, principalement continentale.

2. Environnement mondial des affaires et incitations à l'intégration dans le travail¹

La diversité et la société de plus en plus multiculturelle modifient la composition de la réserve en ressources humaines vers plus d'hétérogénéité. Ceci conduit souvent à une discrimination au travail comme dans l'accès à l'emploi lui-même, manifesté par l'ethnocentrisme, le racisme ou le sexisme aussi bien que par toute autre forme d'exclusion dans le travail et en dehors. La culture nationale, souvent rigide, est considérée comme la raison principale de l'incapacité des organisations à intégrer du personnel hétérogène (Cox, 1994). Ce peuvent être les environnements institutionnels nationaux différents qui empêchent d'une certaine mesure le développement des entreprises mondiales vers un lieu de travail "intégré". On définit le lieu de travail "intégré" comme valorisant et utilisant la

1. Bayad et Nebenhaus (1994) mentionnent la variété intrinsèque de la notion de PME mais n'intègrent pas celle-ci à leur analyse.

diversité à tous les niveaux, s'étendant du micro-niveau de l'employé jusqu'au macro-niveau de la société mondiale dans son ensemble en passant par les niveaux du groupe de travail et de l'organisation elle-même, tous liés par des intérêts mutuels (Mor Barak, 2000b ; 2000c). Il inclut le contenu transnational et cross-culturel de la ressource humaine avec ses différences individuelles et inter-groupes qui sont valorisées et utilisées pour se concentrer sur une organisation pluraliste et multiculturel (Thomas, 1991). Le lieu de travail intégré tient compte également de la critique de la mondialisation (voir, par exemple : Steingard & Fitzgibbons, 1995 ; Matthews, 1998;) et offre une perspective de réconciliation avec la "mondialisation" du travail.

2.1 Diversité et exclusion

L'un des problèmes les plus importants rencontrés par les sociétés industrielles les plus avancées de nos jours réside dans les différentes formes d'exclusion, manifestées par la ségrégation et les formes plus ou moins subtiles de discrimination et de refus des droits civiques. Ici, à la fois la réalité et la perception de ne pas être une partie égale et intégrale de l'organisation aussi bien que de la société dans son ensemble présente un problème. Au sens le plus large, l'exclusion se réfère à l'absence ou au refus des droits sociaux et civiques, posant la question importante dans les pays démocratiques de l'égalité des chances et de l'éthique. Particulièrement dans le contexte européen, cela peut se résumer par se focaliser sur « *les questions relationnelles, c'est-à-dire la participation sociale inadéquate, le manque de protection sociale, le manque d'intégration sociale et le manque de pouvoir* » (Room, 1995, cité dans Cousins, 1996 : 1). Un projet d'orientation préparé par le gouvernement irlandais commente que : « *L'exclusion sociale peut être succinctement décrite comme marginalisation cumulative : de la production (chômage), de la consommation (pauvreté de revenus), des réseaux sociaux (communauté, famille et voisins), de la prise de décision et d'une qualité de la vie adéquate.* » (Gouvernement Irlandais, 1996 : 17). Le chômage le plus élevé dans la plupart des pays continentaux de l'Union Européenne a détourné l'attention vers l'exclusion sociale du travail, avec le manque d'emploi comme raison principale de la pauvreté (IILS, 1996 ; Gore & Figueiredo, 1997). C'est seulement récemment avec la plus grande prospérité économique en Europe, que la discussion de l'exclusion sociale s'est également étendue au lieu de travail lui-même (voir Hyman, 1999).

Le continuum inclusion-exclusion se définit comme le degré auquel les individus font partie des processus organisationnels critiques, formels et informels, tels que l'accès aux réseaux d'information et à la prise de décision (Mor Barak, 2000b). Néanmoins, ceci peut être étendu au-delà des frontières de l'organisation et comprendre le niveau sociétal, institutionnel, national et international correspondant à l'extension mondiale des organisations et des économies. L'organisation de l'emploi intégré reconnaît sa responsabilité non seulement vis-à-vis du financier mais aussi de tous les partenaires intéressés (stakeholders) et ceci au niveau local comme au-delà. Donc, elle contribue à l'allègement des besoins des plus défavorisés dans la société et manifeste une conscience pour son environnement élargi. En conclusion, les organisations "intégrées"² encouragent l'implication au-delà du niveau de la communauté, soit aussi au niveau national et international. Le modèle de l'intégration de l'Union Européenne peut donner un exemple d'institutions, d'organisations et de citoyens dans divers pays essayant de joindre les intérêts transnationaux et transculturels au lieu de soutenir des intérêts nationaux étroits.

2.2 Diversité et gestion des ressources humaines

On évoque souvent l'argument de la compétitivité pour justifier que les entreprises peuvent seulement sélectionner leur personnel sur la base de la création immédiate de valeur ajoutée liée à une vue à court-terme de leurs activités. Ceci mène principalement à la marginalisation de certaines catégories de personnel qui ne remplissent pas les exigences de valeur ajoutée instantanée. Puisque le changement est continu et l'environnement évolue à travers des périodes de turbulences, les

2. La question des paradoxes en GRH et de leur gestion a été analysée notamment par Louart (1990, 1993) et Henriët (1999).

demandes réelles en compétences et main-d'œuvre peuvent apparaître très rapidement inadaptées lorsqu'on les considère sur le moyen et long terme. La création de valeur semble se produire seulement à long terme, puisqu'elle intègre les ressources disponibles pour un succès durable de l'organisation plutôt que de penser à la capture de valeur à court terme, ce qui est principalement basée sur l'exploitation des ressources. Il semble donc crucial de tirer profit d'une ressource humaine plus diversifiée et ainsi d'utiliser son hétérogénéité comme une opportunité en se concentrant particulièrement sur la création d'avantages concurrentiels dans l'environnement mondial des affaires tournée vers la survie et le succès à long terme. Seule la diversité permet à l'entreprise de compter sur des qualifications et des compétences suffisamment variées afin d'avoir des réponses et des solutions dans les périodes agitées de changement. Jusqu'à maintenant il y a malheureusement très peu de preuve empirique que la diversité représente intrinsèquement un avantage concurrentiel réel ou potentiel pour les organisations (Rynes & Rosen, 1995, p. 267) ou que les pratiques de gestion de la diversité affectent directement le succès financier (voir par exemple : Richard & Johnson, 1999). Peu d'études sont actuellement disponibles pour démontrer que la diversité augmente la performance organisationnelle en termes financiers mesurables ; exception faite d'une étude qui a constaté que les entreprises avec des programmes exemplaires de diversité (politiques de quotas) ont eu de meilleures performances mesurées par le cours de leurs actions comparées à celles des sociétés qui ont eu à payer des dédommagements suite à des actions en justice pour discrimination (Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995). La plupart des études actuelles lient la diversité aux conséquences non financières qui sont censées affecter indirectement la marge opérationnelle de l'organisation avec des conséquences intermédiaires fréquemment étudiées telle que la cohésion et la créativité dans la résolution des problèmes (pour une révision, voir : Jackson & Joshi, 2000).

On considère que les ressources humaines diversifiées offrant une grande variété de compétences et de qualifications assurent apparemment la compétence et la compétitivité d'une entreprise. L'anticipation, apparemment très difficile, en vue de déterminer quels métiers et compétences issus du réservoir des ressources humaines seront nécessaires dans l'organisation afin d'être compétitive dans le futur, semble être un défi intéressant. Aussi l'entrepreneur mondial peut avoir deux alternatives : soit former, préserver et retenir un personnel avec certaines qualifications à l'intérieur de sa société ou se fier à la solution externe en espérant acquérir ces compétences sur le marché de l'emploi lorsque le besoin se fera sentir. Le danger d'un coût extrêmement élevé, voire la non-disponibilité en cas de besoin des compétences sur le marché extérieur du travail représente sûrement ici une incitation à un système d'emploi intégré et formé à l'intérieur de l'entreprise. Sur le marché US du travail, récemment confronté à une croissance économique au-dessus de la moyenne, Jackson & Joshi (2000 ; 5) prétendent que les employeurs n'ont pas les moyens d'être trop sélectifs dans leur choix de candidats. Ceci constitue maintenant des opportunités pour des employés qui auraient été négligés auparavant en des temps moins propices à cause de certaines caractéristiques personnelles. En Europe, le tableau est beaucoup plus diversifié avec d'énormes différences dans l'emploi entre pays et économies nationales. Les chiffres officiels du chômage dans l'Union Européenne (UE) calculés à la fin de 1999 variaient de 3,3 % aux Pays-Bas à 15,9 % en Espagne avec une moyenne européenne à 9,2 % (Eurostat, 2000). De telles différences régionales sont encore présentes au niveau des économies et entreprises européennes et la future intégration des pays de l'Europe centrale et orientale les élargira encore. Le contexte de diversité pourrait par conséquent façonner la conception de l'organisation "intégrée" de plusieurs manières sans aboutir nécessairement à un format universel. Cela devient clair eu regard à l'histoire récente de l'emploi intégré, issu aux États-Unis du mouvement de gestion de la diversité pendant qu'en Europe la discussion portait de l'exclusion du travail (chômage), une question qui, au même moment, n'est pas du tout à l'ordre du jour du point de vue des États-Unis. En ajoutant d'autres pays et leur développement économique différent, le paysage deviendra encore bien plus diversifié en particulier en termes de contextes sociétaux variés résistant à l'offensive de la mondialisation (voir également : Gummer, 2000).

La question de la diversité des ressources humaines pourrait donc être mieux traitée au niveau de l'entreprise tentant d'obtenir l'intégration dans l'emploi à travers des groupes de travail et des

équipes efficaces. Les groupes de travail culturellement diversifiés et la gestion des équipes transnationales ont récemment suscité l'intérêt et conduit à des recherches prometteuses (par exemple : Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993 ; Maznevski, 1994 ; Jackson, May & Whitney, 1995 ; Sessa & Jackson, 1995 ; Larkey, 1996 ; Snow, Davison, Snell & Hambrick, 1996 ; d'Iribarne, avec Segal, Chevrier & Globokar, 1998 ; Gibson, 1999 ; Ilgen, Le Pine & Hollenbeck, 1999 ; Jehn, Northcraft & Neale, 1999 ; Earley & Mosakowski, 2000). La question principale demeure encore de savoir comment intégrer la vue à long terme à l'intérieur de l'ensemble des objectifs du dirigeant et de l'organisation qui doit agir en tant qu'entrepreneur mondial tout en gérant les ressources humaines et l'emploi intégré.

2.3 Incitations à l'emploi intégré

Quelles peuvent être les motivations possibles des organisations à constituer un lieu de travail intégré face à la concurrence mondiale et à l'accent mis sur la rentabilité ? En dehors des fondements de la démocratie et des droits constitutionnels des citoyens, les questions de discrimination sont perçues et traitées très différemment selon divers contextes sociaux et légaux. Dans les économies les plus régulées telle l'Europe continentale, les entreprises font face à des politiques sociales et législatives plus élaborées auxquelles elles doivent se conformer ce qui limite leurs pouvoirs discrétionnaires déjà du point de vue du recrutement, du droit du travail et du licenciement. Aux États-Unis, le système légal joue un rôle plus fortement coercitif puisque les organisations essaient d'éviter les plaintes ainsi que les demandes de dédommagements liés aux actions en justice pour discrimination. L'éventuel dommage sur l'image et la réputation consécutifs aux cas de discrimination et de non-respect de la diversité semble converger de la même façon pour les États-Unis et l'Europe en période de mondialisation. Avec un accès plus facile à l'information et les réseaux transfrontaliers de distribution de la presse toute information négative affectant la réputation d'une entreprise peut également causer des dommages plus importants, en particulier pour les marques mondiales. Les gains et les pertes économiques et financiers peuvent donc être étroitement liés à une gestion éthique et valorisant la diversité.

Gérer la diversité représente plus que les politiques de quotas et d'égalité des chances. Wilson & Illes (1996 ; 1999) ont évalué cinq domaines de différence entre égalité des chances et gestion de la diversité dans le secteur public britannique. Ils considèrent que l'égalité des chances comme l'ancien paradigme qui dérive, principalement à travers l'exemple US, vers le nouveau paradigme de gestion de la diversité avec cinq points majeurs de divergence. Quand l'égalité des chances repose sur des arguments légaux et moraux, elle est guidée de l'extérieur, tandis que la gestion de la diversité se caractérise comme conduite de l'intérieur et est perçue comme un investissement et non comme un coût. Elle a un ancrage stratégique intéressé par les résultats et non par les processus comme c'est le cas de l'orientation opérationnelle de l'égalité des chances imposée de l'extérieur aux dirigeants et à l'organisation.

En ce qui concerne le troisième point de divergence, les auteurs énoncent la perception de la différence, elle constitue un avantage pour la gestion de la diversité axée sur le développement alors que l'égalité des chances est orientée contre la discrimination où la différence est perçue comme problématique. Le point d'action de l'ancien paradigme est le groupe pendant que le nouveau favorise le développement individuel. Enfin les auteurs voient la base épistémologique de l'égalité des chances s'appuyer sur une approche étroite, principalement positiviste, par opposition à la base plus large des connaissances pluralistes qui supporte le nouveau paradigme de gestion de la diversité. Dans ce dernier, « *l'organisation est perçue plus volontiers comme l'endroit où co-existent émotion et raison, et où il y a une alliance pluraliste de différents groupes d'intérêt* » (Wilson & Illes, 1999, p. 39). La gestion de la diversité peut donc prétendre à l'inclusion dans l'emploi tout en identifiant des intérêts mutuels à tous les niveaux des organisations et de la société.

La participation et l'implication du salarié apparaissent comme des facteurs-clés pour gérer la diversité des employés de manière positive. Ceci est soutenu par une étude dans 14 organisations dans huit états membres de l'Union Européenne du secteur privé comme du public (Shapiro, 2000). L'auteur conclut que l'implication du salarié, qui se manifeste à travers la promotion du travail

d'équipe et l'utilisation de l'expérience et de la créativité du personnel, accentue fréquemment la diversité de la ressource humaine. Néanmoins, les entreprises ont été lentes à développer les qualifications et les capacités à gérer la diversité favorisant l'accomplissement de l'implication et de l'amélioration des salariés (management de la qualité totale), donc un changement dans l'approche de management est nécessaire pour développer la capacité à gérer la diversité au sein des organisations afin d'éviter les dommages affectant l'amélioration des processus et les objectifs. Les organisations doivent prendre explicitement en considération les différences existantes entre les salariés en termes de besoins et d'aspirations. On pense que cela accroît l'engagement et à la satisfaction au travail et affecte la marge opérationnelle de la firme.

La prochaine section va donc s'intéresser à l'imbrication de la dimension économique et sociale principalement du point de vue de l'entreprise.

3. L'interconnexion de la dimension économique et sociale pour l'entreprise et au-delà

Nous constatons déjà une différence dans l'intégration de la minorité et des autres groupes défavorisés entre organisations publics et privés. Les organismes publics semblent intégrer un degré plus élevé de diversité pour offrir un emploi intégré à cause de plus de réglementation et d'une concurrence encore quelque peu réduite. Puisque la privatisation continuera à transformer la société principalement vers les économies de marché libre, la question est soulevée comment la diversité peut servir à promouvoir le changement et où sont les gains principalement financiers et économiques pour l'entreprise ainsi que pour la société dans son ensemble.

La survie économique de la firme assurera que des bénéfices sociaux pourront être distribués à ses membres. Ainsi, l'intégration d'une ressource humaine diversifiée doit également satisfaire d'abord un intérêt économique sinon aucun bénéfice social ne peut exister puisque aucun gain ne serait disponible pour être redistribué. Ainsi toute incorporation de la diversité dans l'emploi intégré doit aussi être intéressante en termes économiques et financiers. Mais, c'est la tâche de l'entrepreneur d'utiliser les différentes qualifications et compétences des personnes de telle sorte qu'elles puissent participer et créer de la valeur pour leurs organisations respectives. Suivant cette discussion, toute ressource utilisée de manière réfléchie à l'intérieur de l'organisation peut contribuer à la compétitivité quand les personnes gèrent la tâche (approche organique) et non le contraire, quand les personnes doivent s'adapter à la tâche (taylorisme).

La création et la promotion de l'emploi intégré semble s'appuyer principalement sur des arguments sociaux, mais il ne devient clair qu'en seconde analyse qu'il peut être fortement motivé par l'intérêt économique (indivisible de l'intérêt social), qui est alors un objectif habituel de la gestion moderne des organisations, se réalisant au travers de l'emploi intégré. Néanmoins, l'influence et le cadre institutionnels et politiques nationaux diffèrent afin de contrôler et de contrecarrer un éventuel abus ou le phénomène parasitaire dans les processus économiques de la mondialisation destructive.

Dans l'Union Européenne, il y a une réponse institutionnelle traitant des principales questions de diversité de l'emploi liées à un cadre juridique et à de possibles sanctions en cas d'infraction : la Charte de la Communauté européenne des droits sociaux fondamentaux des travailleurs (du 9 décembre 1989). Elle vise 12 principes de base³ :

1. Le droit de travailler dans le pays de la Communauté européenne de son choix.
2. Le droit à une rémunération équitable.
3. Le droit à de meilleures conditions de travail et de vie.
4. Le droit à la sécurité sociale suivant les régimes nationaux en vigueur.
5. Le droit à la liberté d'association et de négociation collective.
6. Le droit à la formation professionnelle.
7. Le droit des hommes et des femmes à l'égalité de traitement.

3. Mintzberg lui-même utilise cette idée de "force" pour décrire l'influence des composantes de l'organisation sur les modes de coordination (Mintzberg, 1982).

8. Le droit des travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation.
9. Le droit à la sécurité et à l'hygiène dans le travail.
10. La protection des enfants et des adolescents.
11. La garantie d'un niveau de vie minimum pour les personnes âgées.
12. Une meilleure intégration sociale et professionnelle pour les personnes handicapées.

La majorité des dispositions de la charte abordent les questions de "l'inclusion" dans l'emploi. Promouvoir l'équité et les opportunités économiques sur la base de standards minimum sociaux pour tous les citoyens de l'Union Européenne est au cœur d'un consensus européen pour le bien-être social et économique. Les nombreuses politiques structurelles et régionales développées par la Commission européenne, en plus des diverses politiques étatiques des gouvernements nationaux, se concentrent sur la paix sociale aussi bien que sur la reconnaissance de la diversité pour permettre aux entreprises et à la vie publique de se développer sans inégalités et pour que tous les citoyens jouissent de considération et d'un niveau décent de revenu.

Le respect de la diversité, de l'équité, de la participation, de la formation professionnelle et du développement aussi bien que la protection sociale, l'hygiène et la sécurité peuvent être considéré comme l'ordre du jour de la gestion des ressources humaines d'une organisation favorisant "l'inclusion". La charte sociale peut être considérée comme un cadre européen stimulant l'organisation de l'emploi intégré.

Les organisations favorisant "l'inclusion" dans l'emploi utilise des tensions constructives entre la majorité des salariés et l'identité de la minorité sans jugement de valeur (négatif) sur ces dites "minorités", puisque toutes les personnes sont considérées comme des ressources créant de la valeur dans leurs organisations respectives. Le management doit encourager et valoriser la diversité liée aux objectifs commerciaux, en favorisant la créativité et la solidarité. Sur la base d'un ensemble de valeurs partagées acceptant les différences individuelles, l'organisation intégrée de l'emploi n'est pas un rêve d'inspiration social sans viabilité économique et commerciale (voir par exemple, Porter & van der Linde, 1995 ; Steingard & Fitzgibbons, 1995 ; Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995 ; Robinson & Decant, 1997).

Le cas du service national des Postes comme administration de service public en France et en Allemagne peut illustrer les étapes possibles vers l'emploi intégré. En tant qu'administration publique historiquement moins sujette à la pression de la rentabilité, la conformité aux recommandations légales pour l'emploi des personnes avec des identités de groupe souvent exclues de la "norme" telles que le sexe, l'appartenance ethnique, les handicaps physiques y est exemplaire comparé à beaucoup d'organisations privées. Avec la pression plus récente sur l'amélioration de la performance des services publics et les privatisations croissantes, les pensées ont été vouées au changement de l'organisation en vue d'améliorer la rentabilité et d'atteindre une vraie compétitivité. L'utilisation de la diversité de la ressource humaine a été gérée avec une adaptation individualisée des différents postes et tâches afin d'obtenir une meilleure performance. L'adaptation se fait en harmonisant le poste avec les capacités du détenteur du poste plutôt que dans l'autre sens de manière tayloriste. Dans de telles conditions le rendement au travail des employés handicapés, par exemple, peut être semblable aux employés sans altération physique puisque l'organisation essaie d'utiliser les ressources humaines de la manière la plus intégrée.

Conclusion

L'apparition récente de l'emploi "intégré" se fait parallèlement à une conscience accrue des interactions économiques et sociales importantes entre les divers niveaux allant de l'individu au sociétal, en passant par l'organisation, aussi bien qu'à la critique dirigée contre la mondialisation en général. Dans le style de l'égalité des chances et des politiques de quotas, la gestion des ressources humaines est confrontée à une diversité croissante dans les affaires et la société à travers la mondialisation et le modèle de la migration internationale qui doivent être gérés efficacement. Le management doit développer de nouvelles manières de gérer l'emploi intégré en incluant la variété des capacités et des compétences d'une ressource humaine très diversifiée, d'être en plus un bon

citoyen dans la communauté plus large et de coopérer au-delà des frontières nationales autour d'intérêts mutuels et mondiaux reconnus. À la recherche d'incitations favorisant l'organisation de "l'inclusion" dans l'emploi dans les économies de marché, cet article a présenté une perspective européenne basée sur le modèle de l'économie de marché sociale qui peut être présenté comme un exemple constituant une invitation vers plus de pratique et de recherche sur l'approche de "l'inclusion" dans l'emploi.

Bibliographie

- Adler N.J.** (1991), "International Dimensions of Organizational Behavior", *Second edition, Boston, MA, PWS-Kent.*
- Adler N.J.** (1983), "Organizational Development in a Multicultural Environment", *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(3), p. 349-365.
- Alexander J.C. and Smelser N. J.** (1999), "Introduction : The Ideological Discourse of Cultural Discontent", *chapter 1, in Smelser N.J. and Alexander J.C. (Eds.), "Diversity and Its Discontents. Cultural conflict and common ground in contemporary American society", Princeton, NJ, Princeton University Press.*
- Barry B. and Bateman T.S.** (1996), "A Social Trap Analysis of the Management of Diversity", *Academy of Management Review*, 21(3), p. 757-790.
- Berger S. and Dore R.** (1996) (Eds.), "National Diversity and Global Capitalism", *Ithaca, Cornell University Press.*
- Besseyre des Horts C.H. avec Segalla, M.** (1998), "La gestion des ressources humaines en Europe : une divergence des pratiques ?", *Revue Française de Gestion, janvier-février 1998, n° 117, p. 18-29.*
- Blanpain R.** (1998), "The changing world of work", *in Blanpain R. and Engels C. (éd.), "Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies", The Hague, Kluwer Law International.*
- Clegg S., Hardy C. and Nord W.** (Eds.), "Handbook of Organizational Studies", *London, Sage.*
- Cooper C.L and Jackson S.E.** (1997), "Creating Tomorrow's Organization : A Handbook for future research in Organizational Behavior", *John Wiley & Sons.*
- Conseil de l'Europe** (1961), "Texte de la Charte sociale européenne, version initiale", *Turin, 18.X.1961 <http://conventions.coe.int/Treaty/FRI/Treaties/Html/035.htm>*
- Conseil de l'Europe** (1996) Texte de la Charte sociale européenne (révisée), *Strasbourg, 3.V.1996 <http://conventions.coe.int/Treaty/FRI/Treaties/Html/163.htm>*
- Copeland L.** (1988a), "Learning to Manage a Multicultural Workforce' Training", 25(5), p. 48-56.
- Copeland L.** (1988b), "Valuing Workplace Diversity", *Personnel Administrator*, 33(11), p. 38-40.
- Cousins C.** (1996), "Social exclusion in Europe : Paradigms of social disadvantage in Germany, Spain, Sweden and the UK", *Working Paper Series, No. 19, University of Hertfordshire.*
- Cox T.** (1994), "A Comment on the Language of Diversity", *Organization*, 1(1), p. 51-58.
- Cox T.H.** (1993), "Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research and Practice", *San Francisco, Berrett-Koehler.*
- Cox T., Jr.** (1991), "The multicultural organization", *Academy of Management Executive*, 5(2), p. 34-47.
- Cox T.H., Jr. and Blake S.** (1991), "Managing multicultural diversity : Implications for organizational competitiveness", *Academy of Management Executive*, 5(3), p. 45-56.
- Dowling P. with Welch D. and Schule, R.S.** (1999), "International Human Resources Management : Managing People in a Multinational Context", *Cincinnati, OH, South-Western College Publishing.*
- D'Netto B. and Sohal A.S.** (1999), "Human Resource Practices and Workforce Diversity : An Empirical Assessment", *International Journal of Manpower*, 20(8), p. 530-547.
- Dutton G.** (1998), "One Workforce, Many Languages", *Management Review*, 87(11), p. 42-47.
- Earley P.C. and Mosakowski E.M.** (2000), "Creating hybrid team cultures : An empirical test of international team functioning", *Academy of Management Journal*, 43(1), p. 26-49.
- European Commission** (2000), *Employment in Europe 2000. Bruxelles.*
- Eurostat** (2000) <http://www.europa.eu.int/comm/eurostat/Public/dashop/print-catalogue/EN?catalogue=Eurostat>
- Fernandez J.P.** (1991), "Managing a Diverse Workforce: Regaining the competitive edge", *Lexington, MA Lexington Books.*
- Gardenswartz L. and Rowe A.** (1998), "Why Diversity matters", *HR focus*, 75 (7), s1-s3.

- Geber B.** (1990), "Managing Diversity", *Training*, 27(7): 23-30.
- Gibson C.** (1999), "Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures", *Academy of Management Journal*, 42(2) : 138-152.
- Gilpin R.** (2000), "The Challenge of Global Capitalism. The World Economy in the 21st Century", Princeton, NJ Princeton University Press.
- Gore C. and Figueiredo J.** (Eds) (1997), "Social Exclusion and Anti-poverty Policy" : A Debate. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Government of Ireland** (1996), Partnership 2000, December.
- Gummer B.** (2000), "Workplace diversity and the global environment", *Administration in Social Work*, 24(1) : 75-93.
- Harrison D.A., Price K.H. and Bell M. P.** (1998), "Beyond relational demography : Time and the effects of surface - and deep-level diversity on work group cohesion", *Academy of Management Journal*, 41 (1): 96-107.
- Heenan D.A. and Perlmutter H.V.** (1979), "Multinational organization development : A social architectural perspective". Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hicks-Clarke D. and Iles P.** (2000), "Climate for diversity and its effect on career and organisational attitudes and perception", *Personnel Review*, 29(3), p. 324-345.
- Hickson D.J.** (Ed.), "Management in Western Europe : Society, culture and organization in twelve nations", Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Hoecklin L.** (1995), "Managing Cultural Differences : Strategies for Competitive Advantage", Reading, MA, Addison Wesley.
- Hofstede G.** (1999), "Problems Remain, but Theories Will Change : The Universal and the Specific in 21st Century Global Management", *Organizational Dynamics*, 28(1), p. 34-44.
- Hofstede G.** (1991), "Cultures and organizations", London, Mc Graw-Hill.
- Hofstede G.** (1989), "Organising for cultural diversity", *European Management Journal*, 7(4), p. 390-397.
- Hofstede G.** (1983), "The cultural relativity of organizational practices and theories", *Journal of International Business Studies*, 14(2), p. 75-89.
- Hofstede G.** (1980a), "Culture's Consequences : International differences in work-related values", Beverly Hills, CA, Sage.
- Hofstede G.** (1980b), "Motivation, Leadership, and Organization : Do American theories apply abroad ?", *Organizational Dynamics*, 8(1), p. 42-63.
- Hofstede G.** (1979), "Value systems in forty countries: interpretation, validation, and consequences for theory", in Eckensberger L.H. with Lonner W.J. and Poortinga Y.H. (Eds.), "Cross-cultural contributions to psychology", Lisse, Netherlands, Swets and Zeitlinger.
- Hofstede G.** (1976), "Nationality and espoused values of managers", *Journal of Applied Psychology*, 61(2), p. 148-155.
- Hyman J.** (1999), "Social exclusion. Does it extend to the workplace ?", *Working paper*, University of Napier, Edinburgh.
- Pelled L.H. with Eisenhardt K.M. and Xin K.R.** (1999), "Exploring the Black Box : An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 44(1), p. 1-28.
- IILS (International Institute of Labour Studies)** (1996), "Social exclusion and anti-poverty strategies", Geneva.
- Ilgen D., LePine J. and Hollenbeck J.** (1999), "Effective decision making in multinational teams", in Earley P.C. and Erez M. (éd.), "New Approaches to Intercultural and International ; Industrial/Organizational Psychology", The New Lexington Press, San Francisco. p. 377-409.
- d'Iribarn P. avec Segal J.P., Chevrier S. et Globokar T.** (1998), "Cultures et Mondialisation. Gérer par-delà les frontières", Paris, Seuil.
- Jackson S.E. and Joshi A.** (2000), "Research on Domestic and International Diversity in Organizations : A Merger that Works?", in "International Handbook of Work and Organizational Psychology" (forthcoming).
- Jackson S.E. and Alvarez E.B.** (1992), "Working through diversity as a strategic imperative", in Jackson S.E. & Associates, "Diversity in the Workplace : Human Resources Initiatives", New York, Guildford Press. (p. 13-29).
- Jackson S.E. & Associates** (1992), "Diversity in the Workplace : Human Resources Initiatives", New York, Guildford Press.
- Jackson S.E., May K.E. and Whitney K.** (1995), "Under the dynamics of diversity in decision-making teams", in Guzzo R.A. and Salas E. (Eds.), "Team Effectiveness and Decision Making in Organizations", San Francisco, Jossey-Bass.
- Jackson S.E. and Ruderman M.N.** (1996), "Diversity in Work Teams : Research paradigms for a changing workplace",

Washington DC, American Psychological Association.

Jackson T. (1995) (Ed.), "Cross-cultural management", Oxford, Butterworth-Heinemann.

Jehn K.A., Northcraft G.B. and Neale M.A. (1999), "Why differences make a difference : A field study in diversity, conflict, and performance in workgroups", *Administrative Science Quarterly*, 44(4), p. 741-763.

Jones D. with Pringle J. and Shepherd D. (2000), "'Managing diversity' meets Aotearoa/New Zealand", *Personnel Review*, 29 (3), p. 364-380.

Kadola R. and Fullerton J. (1994), "Managing the Mosaic", London, Institute of Personnel and Development.

Kirchmeyer C. and Cohen A. (1992), "Multicultural groups. Their performance and reactions with constructive conflict", *Group & Organization Management*, 17(2), p. 153-170.

Kossek E. and Block R. (2000) (Eds.), "Managing Human Resources in the 21st Century : From Core Concepts to Strategic Choice", Cincinnati, OH, South-West College Publishing.

Kossek E. and Lobel S.A. (1996), "Managing diversity : Human Resource Strategies for Transforming the Workplace", Cambridge, MA, Blackwell.

Mylika W. et Mesure S. (sous la direction de) (2000), "Comprendre les identités culturelles", *Revue annuelle de philosophie et de sciences sociales*, n° 1 - 2000, Paris, PUF.

Labich K. (1996), "Making Diversity Pay : Multiculturalism in the Workplace", *Fortune*, 134(5), p. 177.

Larkey L.K. (1996), "Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups", *Academy of Management Review*, 21(2), p. 463-491.

Larsson A. (2000), "The European Employment Strategy: a new field for research", *European Society of the London School of Economics*, January.

Laurent A. (1983), "The cultural diversity of western conceptions of management", *International Studies of Management and Organization*, Vol. XIII (1-2), p. 75-96.

Lister R. (1997), "Social inclusion and exclusion", in Kelly G. Kell, D. and Gamble A. (éd.), "Stakeholder Capitalism", Basingstoke, Macmillan.

Loden M. and Rosener J.B. (1991), "Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource", Homewood, IL, Business One Irwin.

Matthews R. (1998), "The myth of global competition and the nature of work", *Journal of Organizational Change Management*, 11 (5)p. 378-398.

Maznevski M.L. (1994), "Understanding our differences : Performance in decision-making groups with diverse members", *Human Relations*, 47(5), p. 531-552.

Miller G.E. and Rowney J.I.A. (1999), "Workplace diversity management in a multicultural society", *Women in Management Review*, 14 (8), p. 307-315.

Milliken F.J. and Martins L.L. (1996), "Searching for common threats : Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 3, p. 402-433.

Mor Barak M.E. (2000a), "Beyond affirmative action : Toward a model of organizational inclusion", in Mor Barak M.E. and Bargal D. (Eds.), "Social Services in the Workplace", New York, Haworth.

Mor Barak M.E. (2000b), "Beyond affirmative action : Toward a model of diversity and organizational inclusion", *Administration in Social Work*, 23(3-4), p. 47-68.

Mor Barak M.E. (2000c), "The inclusive workplace: An eco-systems approach to diversity management", *Social Work (forthcoming)*.

Nadler, D.A. and Tushman M.L. (1999), "The organization of the future : Strategic imperatives and core competencies for the 21st century", *Organizational Dynamics*, 28 (1), p. 46-60.

Nahavandi A. and Malekzadeh A.R. (1988), "Acculturation in Mergers & Acquisitions", *Academy of Management Review*, 13 (1), p. 79-90 (reprint in Jackson T., 1995).

Nemetz P. L. and Christensen S. L. (1996), "The challenge of cultural diversity : Harnessing adversity of views to understand multiculturalism", *Academy of Management Review*, 21(2), p. 434-462.

Nkomo S. and Cox T. Jr. (1996), "Diverse identities in organizations", in Clegg S., Hardy C. and Nord W. (Eds.) "Handbook of Organizational Studies", London, Sage, p. 338-356.

Nkomo S. and Kossek E. (2000), "Managing Diversity : Human Resource Issues", in Kossek E. and Block R. (éd.), "Managing Human Resources in the 21st Century : From Core Concepts to Strategic Choice", Cincinnati, OH, South-West College Publishing.

Norton J.R. and Fox R.E. (1997), "The change equation : Capitalizing on diversity for effective organizational

change", *Washington DC, American Psychological Association*.

OECD (2000), "Trends in Immigration and Economic Consequences", in *OECD Economic Outlook*, n° 68, December, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development. Chapter VII, p. 185-203.

Osborn E. (2000), "The Deceptively Simple Economics of Workplace Diversity", *Journal of Labor Research*, XXI (3), p. 463-475.

Porter M.E. and van der Linde C. (1995), "Green and competitive", *Harvard Business Review*, 73(5), p. 120-134.

Richard O.C. and Johnson N.B. (1999), "Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness : Behind management fashion", *Performance Improvement Quarterly*, 12(1), p. 77-96.

Robinson G. and Decahnt K. (1997), "Building a business case for diversity", *Academy of Management Executive*, 11(3), p. 21-31.

Rodgers G. (1995), "What is special about a social exclusion approach?", in *Rodgers, G. et al. (éd.), "Social Exclusion : Rhetoric, Reality, Responses"*, Geneva, ILLS.

Rynes S. and Rosen B. (1995), "A field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training", *Personnel Psychology*, 48(2), p. 247-270.

Sessa V.I. and Jackson S.E. (1995), "Diversity in decision-making teams: All differences are not created equal", in *Chermers M.M., Oskamp S. and Costanzo M.A. (Eds.), "Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace"*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 133-156.

Shapiro G. (2000), "Employee involvement: opening the diversity Pandora's box?", *Personnel Review*, 29(3), p. 304-323.

Smelser N.J. and Alexander J.C. (1999) (Eds.), "Diversity and Its Discontents. Cultural conflict and common ground in contemporary American society", Princeton, NJ, Princeton University Press.

Snow C. Canney Davison S., Snell S., and Hambrick, D. (1996), "Use transnational teams to globalize your company", *Organizational Dynamics*, 24(4), p. 50-67.

Steingard D.S. and Fitzgibbons D.E. (1995), "Challenging the juggernaut of globalization : A manifesto for academic praxis", *Journal of Organizational Change Management*, 8(4), p. 30-54.

Thomas R.R. Jr. (1991), "Managing Diversity : A conceptual framework", in *Jackson S.E. & Associates (1992), "Diversity in the Workplace : Human resource initiatives"*, New York, Guilford Press, p. 306-317.

Thomas R.R. Jr. (1991), "Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity", New York, NY, Amacom.

Thomas R.R. Jr. and Woodruff M.I. (1999), "Building a House for Diversity : How a Fable about a Giraffe and an Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce", New York, NY, American Management Association.

Thurley K. and Wirdenius H. (1991), "Will Management become 'European'? Strategic Choices for Organizations", *European Management Journal*, 9(2), p. 127-134.

Thurley K. and Wirdenius H. (1989), "Towards European Management", London, Pitman Publishing.

Triandis H.C. (1992), "The importance of contexts in studies of diversity", in *Jackson S.E. (Ed.), "Diversity in the Workplace : Human Resources Initiatives"*, New York, Guilford Press, p. 225-233.

Triandis H.C. (1972), "The analysis of subjective culture", New York, Wiley.

Triandis H.C. and Bhawuk D.P. (1994), "Bridging the gap between theory and practice : A comparative study of current diversity programs", *Final report, Working Paper n° 2, Champaign: University of Illinois, Center for Human Resource Management*.

Triandis H.C. with Dunnette M.D. and Hough L.M. (1994) (Eds.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Second edition, Vol. 4, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.

Triandis H.C., Kurowski L. and Gelfand M.J. (1993) "Workplace diversity", in *Triandis H.C. with Dunnette*

M.D. and Hough L.M. (1994) (Eds.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Second edition, Vol. 4, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, p. 769-827.

De Villanova R. avec Hily M.A. & Varro G. (Dir.) (2001), "Construire l'interculturel ? De la notion aux pratiques", Paris, L'Harmattan (coll. "Espaces interculturels").

Watson W.E., Kumar K. and Michaelsen L.K. (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance : Comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, 36(3), p. 590-602.

Wentling R.M. and Palma-Rivas N. (2000), "Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations", *Human Resource Development Quarterly*, 11 (1), p. 35-60.

Williams, K., and O'Reilly, C.A. (1998), "Demography and diversity in organizations : A review of 40 years of research", in *B. Staw and L. Cummings (éd.), Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, Greenwich, CT, JAI Press.

- Wilson E.M. and Iles P.A.** (1999), "Managing diversity - an employment and service delivery challenge", *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), p. 27-48.
- Wilson E.M. and Iles P.A.** (1996), "Managing diversity - evaluation of an emerging paradigm", *Proceedings of the British Academy of Management Annual Conference, Aston, 12-14 September*.
- Wolfe M.** (1995), "Globalization and social exclusion : some paradoxes", in *Rodgers G. et al. (éd.), "Social Exclusion : Rhetoric, Reality, Responses", Geneva, ILS.*
- Wright P., Ferris S.P., Hiller J.S. and Kroll M.** (1995), "Competitiveness through management of diversity : Effects on stock price valuation", *Academy of Management Journal*, 28(2), p. 272-287.
- Wuthnow R.** (1999), "The Culture of Discontent. Democratic Liberalism and the Challenge of Diversity in Late-Twentieth-Century America", in *Smelser N. J. and Alexander J.C. (1999) (Eds.), "Diversity and Its Discontents. Cultural conflict and common ground in contemporary American society", Princeton, NJ, Princeton University Press.*