

**LE TRAVAIL COMME LIEU D'EXCLUSION ET D'INEGALITES
LA GESTION DE LA DIVERSITE : UNE SOLUTION ?**

Annie CORNET

Professeure

annie.cornet@ulg.ac.be

Philippe WARLAND

Chercheur

Hec-Ecole de gestion de l'Ulg
LIEGE (Belgique)

Résumé :

Les liens entreprise et société peuvent se décliner, comme l'a expliqué Chanlat (1997), sous une face soleil et une face ombre. Ainsi l'entreprise est un lieu d'intégration et d'appartenance sociale mais aussi un lieu d'exclusion et d'inégalités. L'entreprise confère une identité sociale et professionnelle « sans laquelle l'individu se sent sans valeur » (Chanlat, 1997, p.38) et tente de trouver d'autres sources identitaires. Certains individus, considérés comme « différents » par rapport à une norme de référence construite socialement, font l'objet de disparités et différences de traitement. Ces discriminations renvoient à des dispositifs organisationnels, mais aussi à des comportements individuels et des réalités sociétales. En outre, celles-ci peuvent potentiellement s'appliquer à toutes les dimensions de la GRH. Face à cela, des mécanismes d'actions sont mis en place, de type réactif (où l'on tente de minimiser les risques liés à l'hétérogénéité croissante de la main d'œuvre) ou proactif (la diversité est davantage mise en valeur).

Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités : et si on parlait de diversité

Nous allons dans cet article tenter de dissocier ce qui relève de mécanismes d'exclusions et d'inégalités volontaires et intentionnels (discriminations directes) et ce qui participe de l'application de systèmes organisationnels perçus comme neutres et objectifs (discriminations indirectes et systémiques). Nous proposons une classification des public-cibles, victimes de ces discriminations directes et indirectes et nous réalisons un inventaire des formes que prennent ces discriminations en regard des différentes thématiques de gestion des ressources humaines (GRH). Nous nous penchons ensuite sur les dispositifs d'action proposés pour remédier à ces phénomènes discriminatoires et terminons par une relecture critique de ces dispositifs. Ceci nous amène à tenter un positionnement de la gestion de la diversité.

Cet article est basé sur un long travail de consultance, de recherches et de plans d'actions suivis ou initiés par notre centre de recherche, spécialisé sur cette thématique. Un grand nombre de rapports récents et programmes d'action ont ainsi été étudiés. Ils ont été mis en parallèle avec d'une part, une analyse des processus de gestion des ressources humaines et d'autre part, un inventaire des législations nationales et internationales.

1. L'entreprise comme lieu d'exclusion et d'inégalités

Comme le souligne Legault M.J. (2002, p.34), « *il est question de discrimination lorsque les membres d'un groupe cible, à compétence équivalente, ont des possibilités d'emploi inégales, des revenus moins élevés, des perspectives d'avancement limitées et sont proportionnellement moins nombreux ou absents de certains emplois.* »

Pour comprendre ces mécanismes discriminatoires, il y a lieu de distinguer les discriminations directes et indirectes.

1.1. Discriminations directes

La loi belge contre les discriminations du 17 février 2003 définit qu'il y a « *discrimination directe si une différence de traitement qui manque de justification objective et raisonnable est directement fondée sur le sexe, une prétendue race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, l'âge, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé actuel ou futur, un handicap ou une caractéristique physique.* »

La directive européenne 2000/78/CE précise qu'« *une discrimination directe se produit lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, sur la base de sa religion ou ses convictions, son handicap, son âge ou son orientation sexuelle* ».

Garner-Moyer (2004, p.40)¹ reprend la même définition et ajoute « *qu'il s'agit donc d'une décision intentionnelle, volontaire sur la base de critères illicites* ».

La Cour Suprême du Canada² définit la notion de discrimination directe comme « *une distinction intentionnelle, fondée sur des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer des désavantages non imposés à d'autres ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux avantages offerts à d'autres membres de la société.* »

1.2. Discriminations indirectes ou systémiques

Pour la directive européenne 2000/78/CE, « *une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une religion ou de convictions, d'un handicap, d'un âge ou d'une orientation sexuelle donnés, par rapport à d'autres personnes(...)* ».

Pour la Cour Suprême du Canada, il y a discrimination indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre a en tant que tel un résultat dommageable pour des personnes auxquelles s'applique un des motifs de discrimination, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne repose sur une justification objective et raisonnable. »

Comme le souligne Legault M.J. (2002, p.34), la discrimination systémique « *n'est ni explicite, ni volontaire, ni même consciente ou intentionnelle, mais relève le plus souvent d'un système de gestion fondé sur un certain nombre de présupposés, le plus souvent implicites, quant aux divers groupes et comprenant un ensemble de pratiques et de coutumes qui perpétuent une situation d'inégalité à l'égard des groupes cibles* ». Ceci peut concerner les exigences du poste et les critères d'embauche, l'évaluation des emplois et notamment le choix des critères qui servent à pondérer ces emplois, les modes de calcul de la rémunération, l'évaluation du rendement, les politiques de formation et de gestion des compétences, les conditions de travail, les règles en vigueur pour déterminer les représentants des travailleurs et les règlements de travail.

Garner-Moyer (2004, p.41)³ ajoute que « ce qui est intéressant dans cette approche, par rapport à la traditionnelle notion de discrimination directe, c'est qu'on ne préoccupe pas des intentions de l'auteur, élément souvent très difficile à déceler et prouver, mais des effets de la mesure. »

1.3. Raisons évoquées pour justifier ces discriminations

Ces discriminations sont expliquées en mobilisant différentes rationalités censées expliquer le comportement des acteurs. Certaines vont mobiliser des éléments de type psycho-sociaux ;

¹ <http://cergors.univ-paris1.fr/observatoiredesdiscriminationsfd.htm>

² Cour Suprême du Canada, Andrew C., Law Society of British Columbia, 1989, RCS 143.

³ GARNER-MOYER Hélène, Discrimination et emploi : revue de la littérature, Document d'études, Etude réalisée pour le compte de la DARES.

d'autres des arguments de type économique (voir notamment Bataille, 1998 ; Amadiou 2002, 2004 , Garner et Moyer, 2004).

Une première explication de ces comportements serait la socialisation des acteurs impliqués qui produiraient un cadre de référence comprenant des représentations et stéréotypes qui structurent et influencent la vision que l'acteur a de l'autre, notamment en termes de compétences et d'incompétences, d'adéquation ou de non-adéquation à un poste ou à une fonction.

Au-delà de ces stéréotypes viennent se greffer des argumentations qui relèvent de l'efficacité d'une organisation (buts de système) et de son efficacité (buts de mission). Ainsi l'exclusion de certaines catégories de personnes sera expliquée en mettant en avant les adaptations nécessaires pour assurer leur intégration dans le collectif de travail prévu pour une main d'œuvre homogène ou les difficultés à gérer un groupe de travail perçu comme hétérogène et donc potentiellement conflictuel. Les attentes et perceptions de la clientèle et des usagers sont eux aussi mis en avant pour justifier l'exclusion, l'enjeu ici serait de conserver ses parts de marché et son public en évitant « de lui déplaire ».

2. Caractéristiques pouvant donner lieu à des inégalités et discriminations

Sur base de ces différentes classifications utilisées dans les travaux portant sur les discriminations et la gestion de la diversité (Jackson, May, et Whitney, 1995, Arredondo, 1996, Loden et Rosener, 1991, Harrison, Price & Bell, 1998). Jackson & Ruderman, 1996), nous proposons de regrouper les éléments en cinq catégories de manière à couvrir le plus complètement possible le champ de la diversité:

les *caractéristiques physiques « visibles »* qui influencent dès le premier regard le regard que l'acteur porte sur l'autre. Au niveau ethnique ou culturel, nous renvoyons à des caractéristiques visibles qui peuvent influencer « d'un premier coup d'œil » la perception que l'acteur aura de l'autre. Nous avons placé l'orientation sexuelle pour envisager les situations où l'orientation sexuelle est affichée par l'individu et peut donc structurer le comportement de la personne avec qui il est en interaction. Nous reprenons cette caractéristique dans la troisième colonne car ceci peut aussi faire partie d'un choix de vie de l'individu, apparemment non visible, mais qui peut être connu à un moment donné dans l'organisation et influencer le type d'interactions internes et/ou externes.

les *caractéristiques physiques fonctionnelles* renvoient aux éléments physiques qui ne sont « handicapantes » qu'en fonction d'un contexte particulier (contexte fonctionnel). Si des aménagements du travail sont réalisés le « handicap » ne constitue plus une barrière à ce que la personne puisse être traitée sur un pied d'égalité.

la rubrique « *autres caractéristiques individuelles relevant de l'histoire de vie de l'individu* » regroupe des caractéristiques qui peuvent s'avérer discriminatoires (ou des atouts) en regard de l'histoire de vie des individus;

les *caractéristiques sociales* identifient l'individu selon son appartenance réelle ou supposée à un groupe ou un environnement social. Nous avons mis dans cette catégorie le nom et le prénom car ces éléments, parfois discriminatoires comme le prouve le débat autour des CV

anonymes⁴, est souvent discriminatoire en fonction de ce qu'ils suscitent comme impression d'appartenance à un groupe ethnique. De même, le fait d'habiter certains quartiers ou de venir de certaines régions structurent parfois une certaine méfiance des employeurs (ex : certains banlieues ou régions à haut taux de syndicalisation). De même le parcours professionnel peut constituer un handicap ou un atout face au marché du travail: le fait par exemple d'être dans des cellules de reconversion pour des entreprises qui ont connu un conflit social très dur structure parfois une certaine crainte d'employeurs potentiels qui ont peur d'engager des personnes perçues comme des « agitateurs » ; il en est de même de l'appartenance syndicale.

les *caractéristiques organisationnelles* renvoient au groupe d'appartenance de l'individu dans son métier et son organisation. L'histoire de certaines fusions, notamment, montre que l'appartenance à telle ou telle entité fusionnée peut entraîner dans certains fusions des comportements discriminatoires du groupe dominant. Plusieurs écrits sur la gestion de la diversité reprennent aussi ces dimensions en mettant en évidence les difficultés de communication entre acteurs utilisant des « langages » spécifiques à leurs professions et identités organisationnelles (département et fonction dans l'organisation).

⁴ Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise. Des entreprises aux couleurs de la France, sous la direction de C. BÉBÉAR, Rapport au Premier Ministre, Novembre 2004.

Tableau 1. Caractéristiques d'exclusion et/ou d'inégalités

Caractéristiques physiques « visibles »	Caractéristiques physiques fonctionnelles	Caractéristiques individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu	Caractéristiques sociales	Caractéristiques organisationnelles
Age La couleur de peau ou tout signe distinctif marquant l'origine ethnique ou culturelle Sexe Orientation sexuelle Taille Poids Handicap physique Handicap mental	Handicap physique Handicap mental Taille Poids Etat de santé (grossesse, maladies chroniques, ...)	Ex-détenus et/ou dossier judiciaire Degré de maîtrise de certaines langues Expérience professionnelle Orientation sexuelle Histoire migratoire (réfugiés, regroupement familial, ...)	Nom et prénom Langue maternelle Religion Situation familiale Origine sociale et classe sociale Communauté culturelle et/ou linguistique Lieu de vie* Orientations politiques Nationalité Parcours professionnel (ex : entreprises et organisations où la personne a travaillé) Appartenance syndicale	Métiers ou professions Départements ou services

La liste reprise dans le tableau n'est pas exhaustive, dans la mesure où les discriminations se construisent souvent autour de l'exclusion de celui ou celle qui est perçu comme différent. Les éléments structurants pour un pays, une région, un secteur d'activités sont contextuels et le fruit d'une construction sociale qui se structure autour de la norme. En effet, comme le souligne ROBBINS (1996, p. 199), les discriminations se construisent autour d'un élément perçu comme « différent » dans un ensemble perçu comme homogène. Autrement dit, elle n'existe comme différence que par rapport à une norme consciente ou inconsciente. Elle est donc le résultat d'un processus de construction sociale (SINGH & POINT, 2004).

Enfin, ces caractéristiques sont souvent prises une à une en oubliant les effets cumulatifs de ces différentes dimensions prises individuellement. Pourtant la combinaison de différentes caractéristiques peut avoir des impacts importants sur la position des individus sur le marché du travail et dans les organisations, soit vers un scénario d'aggravation des discriminations,

soit au contraire, d'atténuation des effets de cette classification. Prenons par exemple une personne d'origine étrangère, le fait qu'elle ait ou non un haut niveau de diplôme, qu'elle soit un homme ou une femme, qu'elle souffre ou non d'un handicap, qu'elle soit ou non en charge d'un scénario de familles monoparentales, influence fortement son positionnement en regard de l'emploi et des dispositifs d'action.

3. Modalités des discriminations et GRH

Plusieurs rapports ont été réalisés sur les différentes formes de discrimination. Nous avons réalisé une analyse de contenu de ces rapports pour nous rendre compte que les différentes formes de discrimination sont finalement peu liées aux différentes dimensions de la GRH et s'énoncent le plus souvent soit sous la forme de généralités, soit ciblées sur un thème, le plus souvent le recrutement, parfois la ségrégation horizontale des métiers ou la ségrégation verticale (perspective de discriminations). Pourtant les phénomènes discriminatoires sont bien plus larges que cela et sont susceptibles de toucher toutes les dimensions de la GRH. Il nous a donc semblé intéressant d'essayer de systématiser ces différentes formes de discriminations en regard des différentes dimensions de la GRH.

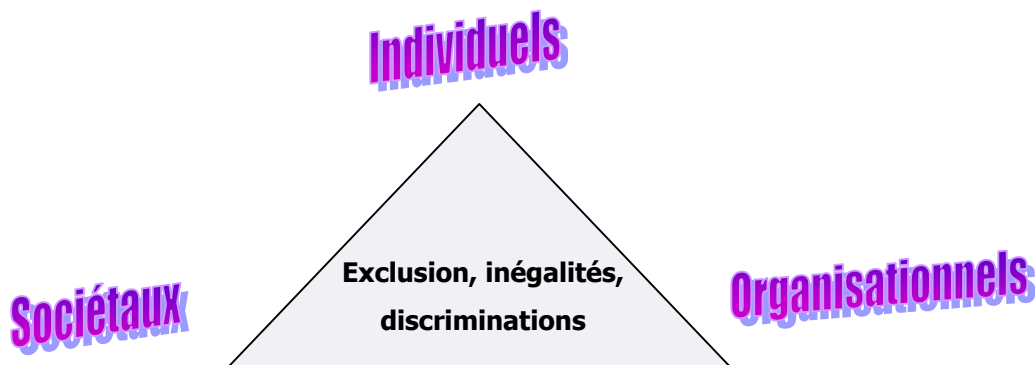
	Eléments discriminatoires
Recrutement et sélection	Caractéristiques restrictives formulées clairement dans l'offre d'emploi ou à l'égard d'un intermédiaire du recrutement par rapport à l'origine, à la couleur de peau, à des signes distinctifs, au genre, à l'âge ou/et au handicap., filière scolaire, passé professionnel
	Caractéristiques discriminatoires « déguisées » ex: force physique, langue(s) alors que pas nécessaire(s) pour le poste à pourvoir, nombre d'années d'ancienneté, meneur d'hommes, ...
	Impacts d'éléments pouvant être discriminants dans les cv : photo, patronyme, âge, situation familiale, lieu de naissance, handicap éventuel, état de santé, institutions scolaires, passé professionnel,
	Impact et effet de « halo » associé à l'apparence physique (beauté, maintien, vêtements, etc.) : les informations retenues dans le jugement global seront celles qui sont en concordance avec la première impression.
	Orientation systématique de personnes ayant certaines caractéristiques vers certains types d'emploi : les moins qualifiés, les moins bien payés, les sous-statuts, les temps partiels,
	Utilisation exclusive de certains types de filières de recrutement (ex: une école) et/ou refus d'utiliser certaines filières de recrutement
	Perception réelle ou « fausse » des intermédiaires du recrutement et de la sélection de l'adéquation entre offre et demande Ex: tel employeur ne voudra pas un personne handicapée pour un poste de cadre
	Stratégies de protection du candidat comportant des effets pervers : dans le but de «protéger» les populations minoritaires d'un rejet supposé, les « spécialistes » de l'emploi vont anticiper les refus que les individus auraient à subir en le prenant à leur compte, pour ne pas leur faire courir le risque d'être confrontés à un (nouvel) échec.
	Erreur d'interprétation des comportements et attitudes des candidats (ex: baisser les yeux, formule de politesse)
	Extension des caractéristiques d'une partie des individus d'un groupe à tout le groupe : déficit de qualifications / comportements ou exigences inadéquats / incapacité d'une personne handicapée à pouvoir occuper tel ou tel poste
	Tendance à l'uniformité sociale des recrutements : effet « clonage »
	Impacts des biais « normatifs » existants dans les tests psychométriques et épreuves de sélection
	Impacts des stéréotypes mais aussi attentes formulées ou supposées sur le comportement des intermédiaires (réceptionniste, secrétaire, etc.)
	Impacts des job d'été, jobs étudiants et stages : accès et exclusion
	Pas ou peu de possibilité d'aménagement du poste de travail

Mobilité interne Ségrégation horizontale (parois de verre) et verticale (plafond de verre)	Cantonement des personnes ayant certaines caractéristiques dans certains types d'emploi (emploi, fonctions et trajectoires les moins prestigieuses)
	Impacts de certains critères de mobilité (temps de travail, flexibilité géographique, flexibilité horaire, diplôme, etc.)
	Vision des caractéristiques indispensables pour occuper certains postes (âge, sexe, apparence physique, ...)
	Changement de situation, de « catégorie » devient un frein à la carrière : situation familiale, handicap, ...
Rémunération	Impact et existence d'un système de classification de fonctions (versus modèle arbitraire ou individualisant)
	Positionnement de départ sur échelle salariale
	Distribution inégale de divers avantages : certains statuts (ex : temps plein, statutaires ou CDI, ...)
	Poids des critères utilisés pour la partie variable des rémunérations (évaluation, etc.)
Évaluation	Évaluations biaisées, faisant intervenir des caractéristiques externes à la tâche à évaluer et des stéréotypes liés à la compétence, la disponibilité et à la flexibilité de la personne évaluée
	Perception réelle ou supposée du comportement souhaité ou à éviter (sur et sous-évaluation)
	Poids accordé à certains critères qui peuvent être pénalisants pour certains groupes
Formation	Accès inégal à la formation (type, contenu, durée, ...) Biais renforçant les stéréotypes dans les contenus de formation Effet modèle joué par le profil des formateurs-trices et des expert-e-s Existence ou non de formation à l'importance et à la gestion de la diversité, notamment gestion des équipes diversifiées mais aussi communication interculturelle.
Relations professionnelles avec supérieur, avec collègues, avec fournisseurs, avec clients	Discriminations allusives, harcèlement, racisme, sexisme, etc. Rétention d'informations, mise à l'écart des flux de relations et d'informations, des réseaux informels Absence de légitimité, de pouvoir Mise à l'écart pour certains types de contact (clients, fournisseurs, etc.) Comportements discriminatoires du responsable hiérarchique (affectation, horaire, conditions de travail, ...) Absence de réaction ou déni du gestionnaire face à des comportements discriminatoires
Temps de travail	Pas ou peu de possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire journalier, hebdomadaire, mensuel, choix des jours de congé) Modes d'organisation du travail qui pénalisent ou excluent certaines catégories de personnes de certaines fonctions ou postes (ex : réunions systématiquement en dehors

	des heures de travail)
Représentation syndicale	Représentant-e-s homogènes, peu représentatifs de la diversité de l'organisation Représentant-e-s pas formés et/ou pas réceptifs à problématique diversité Manque de crédibilité/soutien sur les thèmes de diversité dans l'agenda social de l'entreprise Manque de soutien interne et externe
Valeurs de l'entreprise	Absence de structure d'accueil des nouveaux et d'intégration (mentorat, etc.) Rejet de la diversité (mise en avant de l'homogénéité pour des raisons d'efficacité et d'efficience) Absence de diversité dans les supports de communication interne ou stéréotypes (ex : image des femmes), absence de modèles. Langage (féminisation ou non des titres et fonctions) Négation des problèmes éventuels – refus de mettre en place les outils permettant un diagnostic

4. Dispositifs d'action

Ces discriminations renvoient à des dispositifs organisationnels, mais aussi à des comportements individuels et des réalités sociétales. Une vision intégrée des mécanismes d'exclusion, d'inégalités et de discriminations s'imposent. Lutter contre celles-ci implique de ne négliger aucun de ces trois niveaux d'analyse, sous peine de voir les efforts les plus remarquables rester sans effet.



Ainsi, les discriminations dont sont victimes certaines personnes handicapées peut venir des représentations individuelles des acteurs impliqués dans le processus, notamment sur le fait que leur intégration dans l'entreprise soit possible et/ou souhaitable et souhaité mais aussi des possibilités ou non d'obtenir des soutiens publics pour financer ces adaptations et enfin, de l'absence ou non de réflexion organisationnelle sur les possibilités d'adaptation et d'aménagement du travail. Les filtres qui jouent dans le recrutement sont largement

dépendants des personnalités et parcours de vie des recruteurs mais aussi des législations qui à un moment donné, peuvent, par exemple, sanctionner un comportement qui jusque là paraissait comme tout à fait acceptable (ex : sexe ou âge sur un offre d'emploi). La qualité et la quantité des infrastructures de garde pour enfants et la durée du congé de maternité (facteur sociétal) vont influencer le comportement des acteurs de l'entreprise et l'anticipation qu'ils font faire des difficultés qui seront rencontrées dans la conciliation de la vie familiale avec la vie professionnelle. La socialisation, les media et les représentations sociales qu'ils véhiculent, peuvent aussi contribuer à construire et alimenter les peurs, fantasmes et préjugés des individus ; média qui peuvent aussi jouer un rôle important pour casser ces préjugés, notamment en montrant des trajectoires d'intégration réussies.

Pour chacun des thèmes de GRH, nous avons classé les différents types d'action recensés dans la littérature et dans nos contacts avec les entreprises autour de ces trois axes : actions visant les individus, actions visant les dispositifs organisationnels, actions visant la société (institutions, notamment).

4.1. Actions ciblées sur les individus

Nous regroupons ici les actions qui visent à changer le comportement des acteurs impliqués dans la fonction ressources humaines. Ceci couvre les professionnels de la GRH, internes ou externes à l'organisation, mais aussi les gestionnaires qui sont un des acteurs clés de la GRH au quotidien. Nous ne parlons pas dans cet article des actions qui visent à modifier les comportements et compétences des personnes potentiellement discriminées.

Certaines pistes d'action sont transversales aux différentes dimensions de la GRH : telles que (Ernst Kossec, Lobel, 1996) :

- La sensibilisation de tous les acteurs à l'intérêt de plus de diversité et aux raisons qui amènent l'entreprise ou l'organisation à refuser toute forme de discrimination basée sur des éléments autres que les compétences;
- La sensibilisation des acteurs de la GRH à l'effet direct et indirect de leurs stéréotypes, normes et valeurs sur leurs comportements à l'égard de certains publics cibles ;
- Des programmes de formation qui visent à mettre en évidence les phénomènes de discrimination directe mais aussi et surtout les discriminations systémiques, le plus souvent inconscientes ;
- L'habilitation à la communication interculturelle : mise en évidence de l'existence de différents codes culturels qui portent notamment sur le rapport à l'autorité et la hiérarchie, le rapport au temps et à l'espace, les modalités de relation et d'interaction souhaitables et souhaitées entre individus, l'importance accordée à l'individu et au groupe, les attentes et normes dans les relations hommes / femmes et entre générations, etc. .

Recrutement	Former les professionnels de l'orientation professionnelle et du recrutement à l'accueil des personnes handicapées et à l'évaluation des coûts et contraintes liés à l'adaptation d'un poste de travail et aux autres aménagements nécessaires.
Sélection	Amener les professionnels à ne pas orienter systématiquement les personnes de certains groupes cibles vers certains types d'emploi et de fonctions (ethnisation des métiers et fonctions) mais à positionner l'individu en fonction de ces compétences (éviter processus de déqualification).
Mobilité interne	Amener les gestionnaires à proposer à la mobilité horizontale et verticale des groupes cibles jusqu'ici souvent écartés de ces possibilités (ex : travailleurs-ses à temps partiel)
Rémunération	Sensibiliser aux représentations stéréotypées liées aux besoins financiers de certains groupes cibles et à l'influence que cela peut avoir sur le comportement du gestionnaire (ex : ne proposer des primes et avantages extra-légaux qu'à certaines catégories de travailleurs)
Évaluation	Sensibiliser aux représentations stéréotypées et à leurs impacts sur le comportement dans l'évaluation (ex : flexibilité, lien temps de travail et implication au travail) Réfléchir à la façon dont l'évaluateur pense qu'il doit se comporter (ex : dans l'évaluation, on sait que le binôme le plus défavorable aux femmes et « une femme évalué par une femme »)
Formation	Sensibiliser aux représentations stéréotypées et à leurs impacts sur le comportement du gestionnaire face à des demandes de formation mais aussi face aux formations proposées aux employé-e-s (contenu, forme et durée). Ex : ne plus proposer de formation à un travailleur de plus de 50 ans en pensant que c'est un investissement « inutile ».
Relations de travail	Sensibilisation et formation à la communication, à l'acceptation de la différence, à l'intégration réussie dans un collectif de travail homogène ; Formation aux rôles hiérarchiques et à la gestion d'équipe diversifiée.

4.2. Actions ciblées sur les systèmes organisationnels

Nous regroupons ici les actions qui visent à évaluer et adapter les systèmes organisationnels (organisation du travail et systèmes de GRH) et les outils de la GRH pour éliminer les biais systémiques. Certaines pistes d'action supposent le passage d'un mode de GRH arbitraire à un mode de GRH objectivant (Pichault, Nizet, 2000). Toutefois, dans plusieurs scénarios, il ne faut pas perdre de vue qu'aucun système n'est « objectif » et que cela peut passer aussi par une évaluation des biais existants dans un système perçu comme neutre et objectivant.

Recrutement	Usage du CV anonyme ou mieux encore, d'un CV standard à remplir par les candidats et ne contenant pas de critères potentiellement discriminants. ;
	Instauration de quotas ou d'objectifs à atteindre compte-tenu du bassin d'emploi (plan d'équité en emploi canadien et québécois) ;
	Mettre en place des dispositifs d'aide et de préparation à la réussite des tests d'embauche ;
	Réserver des places de stage à des candidats « diversité » ;
	Formuler clairement dans l'offre d'emploi que l'employeur souhaite plus de diversité dans son personnel et encourage certain-e-s candidat-e-s à postuler ;
	Clarification des attentes en terme de profil des candidat-e-s avec les intermédiaires du recrutement habituellement sollicités (agence intérim, agence pour l'emploi, etc.) Diversification des canaux de recrutement ;
	Limiter les offres réalisées uniquement dans le réseau habituel de l'entreprise (via le personnel, les connaissances locales, etc.) ;
	L'entreprise diffuse au sein de ses services des recommandations sur la rédaction d'offres d'emploi neutres et rappelle l'obligation légale de non-discrimination ;
	Grille d'évaluation des coûts de l'adaptation des postes de travail et des procédures à mettre en œuvre pour obtenir une intervention financière. ;
	Réaliser une évaluation des postes pouvant être accessibles de suite ou moyennant adaptation à des personnes ayant des handicaps fonctionnels ;
Sélection	Standardisation des méthodes et formalisation des critères, ne laissant plus de place à des critères discriminatoires ou des jugements trop subjectifs (ex. : examens écrits anonymes)
	Vérification des biais éventuels dans la procédure de sélection, étude auprès de candidats ayant participé aux tests pour recueillir leur avis sur ces tests et sur les difficultés rencontrées
	Mixité et diversité des jurys de sélection.
	Présence de thèmes liés à la diversité lors des entretiens d'embauche : tests, jeux de rôle spécifiques -> s'assurer que les personnes recrutées sont sensibles à la problématique et peuvent travailler dans des équipes de travail hétérogènes.
	Possibilité pour les personnes non-retenues dans le processus de remettre un avis sur les biais éventuels perçus dans les procédures de recrutement et de sélection.
Contrat de travail	Evaluer les biais pouvant exister dans les types de contrat proposés ou non à certaines catégories de personnes (ex : temps partiel uniquement pour les femmes). Prévoir des clauses dans les contrats de travail où la personne s'engage à ne pas discriminer.
Mobilité interne	Mise en place d'un système de classification de fonctions analytique
	Améliorer la transparence sur les modalités et conditions nécessaires pour la mobilité (notamment en terme de compétences)
	Analyse en termes de diversité des procédures d'accès aux promotions : évaluation du poids des critères mais aussi des conditions d'accès (temps de travail, type de contrat, etc.).

Organisation du travail	Réflexion sur les possibilités d'aménagement du temps et du lieu de travail et l'impact sur les carrières Evaluation des contraintes liées au fonctionnement organisationnel et aux mécanismes d'exclusion indirects qui peuvent en découler (ex : horaires des réunions)
Rémunération	Adoption d'outils performants destinés à mesurer les écarts de salaire entre les individus appartenant au groupe de référence et aux groupes habituellement discriminés ; Mise en place de systèmes objectivants et de plus de transparence sur les rémunérations ; Evaluation du poids différencié des compléments salariaux et avantages divers ; La ré-évaluation des salaires des emplois majoritairement occupés par les groupes discriminés avec, en corollaire, une révision des critères de classifications de fonction (équité salariale – “ à travail équivalent, salaire égal ”);
Évaluation	Définition de méthodes standardisées, sensibilisation des évaluateurs aux biais éventuels Réflexion sur les biais pouvant exister dans les critères proposés et le poids qui leur est donné (ex : disponibilité pour heures supplémentaires, degré de maîtrise de la langue nationale, etc.)
Formation	Formation continue sur les thèmes de gestion de la diversité pour les managers, et responsables RH, présence, lors de l'accueil des stagiaires et nouveaux salariés, d'un module sur la diversité ou sur les droits et obligations liés au respect de la diversité sur et en dehors du lieu de travail Développement de plans de formation et de reclassement professionnel ciblés sur les groupes cibles qui visent notamment à leur permettre d'accéder à des métiers et à des postes occupés majoritairement par le groupe dominant; Programmes d'aide et de soutien (mentorship) ciblés sur les groupes cibles pour leur permettre d'accéder à des emplois et des niveaux hiérarchiques desquels ils étaient exclus ou dans lesquels ils étaient minoritaires ; Intégration des aspects diversité dans le catalogue annuel de formation (loi, règlement interne, diversité et GRH, multiculturalité dans les organisations, aménagement des postes de travail) Evaluation du dispositif de formation sous l'angle de la diversité (contenu, forme, formateurs) ⁵
Relations de travail	Les membres du personnel qui souhaitent des informations ou qui s'estiment victimes de discrimination peuvent s'adresser à un pont de contact ou une personne de référence Mise en place de dispositifs organisationnels qui facilitent l'intégration et la cohabitation d'équipes hétérogènes (habitudes alimentaires, déplacements et mobilité, etc.)
Représentation syndicale	Augmenter le taux de représentations des groupes discriminés chez les représentants syndicaux et les rendre « plus visibles »

⁵ Voir notamment l'expérience menée au BIT, Revue de management international – Hec- Montréal , octobre 2002.

Valeurs de l'entreprise	Adoption d'un plan de gestion de la diversité et d'indicateurs et outils statistiques permettant d'évaluer ses effets ; Adapter les contenus des outils de communication interne et externe (clients, fournisseurs..) : féminisation des textes , choix des images, choix des thèmes et des personnes mises en évidence, etc.
	Présence de la diversité dans l'identité, les stratégies globales et locales de l'entreprise

4.3. Actions ciblées sur l'environnement (la société)

Nous regroupons ici les actions qui visent à évaluer et adapter l'environnement de travail, les facteurs de contexte externes qui peuvent soit contraindre, soit faciliter l'intégration de personnes discriminées.

Ces actions renvoient à tout le travail législatif et réglementaire, y compris le code du travail et le contenu des conventions collectives de travail. Dans ces contraintes se trouvent le débat sur l'opportunité ou non de légiférer sur des quotas. A ceci s'ajoute l'impact des aides publiques notamment pour l'adaptation de postes mais aussi pour la réduction de charges salariales, etc.

Un autre axe important à la quantité, qualité et proximité des services d'aides pour les personnes dépendantes (les enfants mais aussi les personnes âgées), qui peuvent se réaliser en partenariat avec le secteur public et associatif. Dans la mesure où les publics discriminés ont souvent des problèmes de revenu, les dispositifs visant à faciliter la mobilité vers et à partir du lieu de travail, notamment via les transports en commun peut aussi être important.

Un autre élément et non des moindres est l'importance de disposer de données différenciées globales, sectorielles, régionales qui permettent de poser des diagnostics, de mesurer les avancées mais aussi les reculs.

Au niveau belge, l'arsenal législatif est relativement étendu, on pense notamment à la loi du 30 juillet 1981 relative au racisme et à la xénophobie, à la Convention Collective de Travail n°38 du 6 décembre 1983 du Conseil National du Travail, enfin la loi du 25 février 2003⁶ relative à la lutte contre les discriminations. Celle-ci définit et interdit les discriminations directes et indirectes, et fait de même en ce qui concerne l'absence d'aménagement raisonnable du poste de travail pour la personne handicapée.⁷ Cette loi prohibe également les différences de traitement dans les relations de travail (si elles ne sont pas fondées sur une

⁶ MONITEUR BELGE, 17 mars 2003, Err. M.B., 13 mai 2003

⁷ L'absence d'aménagements raisonnables pour la personne handicapée constitue une discrimination au sens de la présente loi.

Est considéré comme aménagement raisonnable l'aménagement qui ne représente pas une charge disproportionnée, ou dont la charge est compensée de façon suffisante par des mesures existantes. (MONITEUR BELGE, 17 mars 2003, Err. M.B., 13 mai 2003)

« justification objective et raisonnable »), le harcèlement et l'injonction à la discrimination (considérée comme une discrimination au sens de la loi).

Le *lobbying* au niveau belge dans ce domaine comporte tout d'abord plusieurs initiatives de type « mobilisation de réseaux ». Celles-ci ont pour but l'échange et la diffusion de pratiques notamment en matière de gestion de la diversité entre entreprises. On citera à titre d'exemple l'association Business&Society qui se définit comme un « réseau et une source d'inspiration pour entreprises et associations d'entreprises qui veulent intégrer la responsabilité sociétale dans leur gestion et leurs activités »⁸ A côté de cela, des initiatives de type « sensibilisation » existent aussi : elles visent à mettre en scène et à faire connaître les différentes sources de discrimination au grand public et aux acteurs du monde de l'entreprise. Le Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme créé par le Parlement en 1993 développe ce type d'actions. Il s'agit d'un service public autonome dont l'objectif est de lutter contre le racisme et, depuis 2003, les discriminations non raciales⁹. A titre d'exemple, la une campagne récente a consisté en la distribution de cartes postales gratuites dans des lieux publics et divers points de ventes. Elles comportaient le slogan provocant " Sale hétéro ", détournant les insultes que subissent encore régulièrement les personnes homosexuelles et bisexuelles.

Au niveau européen, deux directives majeures ont vu le jour en 2000 : la Directive 2000/43/CE relative à l'égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine ethnique et la Directive 2000/78/CE en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Un programme d'action est en vigueur depuis 2001. Son objectif est « d'appuyer les activités de sensibilisation et de lutte contre la discrimination et ses causes sous-jacentes ainsi que les mesures en cours d'adoption au sein de l'Union européenne pour y remédier »¹⁰. Il s'appuie sur le constat que l'arsenal législatif est insuffisant pour combattre les pratiques inégalitaires visant certains groupes dits « vulnérables ». De nombreuses études sur ce thème sont menées ainsi que des activités de sensibilisation (campagnes européennes « Pour la diversité – Contre la discrimination »). L'Union Européenne soutient également des campagnes nationales d'information du public sur ce thème. En 2006, les actions touchent principalement l'application du principe de l'égalité sur le marché du travail¹¹.

Le lobbying de type « réseaux » au niveau européen existe aussi, avec des organisations comme CSR Europe, qui est un réseau européen d'affaires, regroupant des professionnels de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui vise à partager des solutions en la matière et à orienter l'agenda des entreprises et du politique sur la compétitivité et le développement durable¹².

⁸ www.businessandsociety.be

⁹ www.diversite.be

¹⁰ www.stop-discrimination.info

¹¹ www.stop-discrimination.info

¹² www.csreurope.org

5. Analyse des dispositifs d'action

Une analyse de ces pistes d'action montre qu'elles sont articulées autour de trois axes : les plans d'égalité des chances et de droits accompagnés souvent parfois d'actions positives, les discriminations positives, le mainstreaming ou approche intégrée de l'égalité.

5.1. Plans d'égalité des chances et de droits et actions positives

Le premier axe est l'égalité des chances et des droits qui part du postulat que lutter contre les discriminations c'est donner à chacun les mêmes chances et les mêmes droits qui peuvent s'accompagner d'actions positives qui visent justement à compenser les déficits que peuvent avoir certains candidats pour se trouver « sur la même ligne de départ » que les autres. Les CV anonymes s'inscrivent dans cette logique. L'idée est que l'anonymat ou mieux encore, le retrait du CV de toute une série d'informations sans lien avec les compétences nécessaires pour l'emploi sont susceptibles d'arriver à un processus de sélection et de recrutement dénué de toute « subjectivité » et de positionner les candidats sur un pied d'égalité, la sélection étant passée uniquement à priori sur la compétence.

Le principe d'égalité de droit sanctionne toute pratique d'exclusion jugée discriminatoire, les discriminations négatives étant définies comme des pratiques de rejet et d'exclusion basées sur des caractéristiques naturelles, stigmatisés péjorativement (sexe, origine ethnique, religion ou tout autre caractéristique individuelle). Les discriminations seraient basées sur des stéréotypes négatifs et des préjugés. Dans ces programmes, l'égalité est aussi une notion d'opportunité, tel que l'illustre le terme « *égalité des chances* » (*equal opportunities*) et renvoie à la possibilité pour chacun et chacune de participer à part entière et sur un pied d'égalité aux différents domaines de la vie privée et publique (Nussbaum, 1999).

La majorité des lois et directives s'inscrivent dans cette logique. On retrouve ainsi, dans la plupart des pays européens et en Amérique du Nord, des textes législatifs qui visent, par exemple, à :

- sanctionner les discriminations au niveau du recrutement et de la sélection (interdiction notamment des annonces sexuées, possibilité de recours juridique en cas de refus à l'embauche perçu comme discriminatoire, etc.) ;
- sanctionner l'inégalité de traitement entre les hommes et les femmes (égalité salariale et dans certains pays, équité salariale) ;
- sanctionner les pratiques de harcèlement ou de licenciements abusifs liés par exemple aux congés de maternité.

5.2. Discriminations positives

Le second axe se positionne dans le champ des discriminations positives qui partent du postulat que les plans d'accès à l'égalité et les actions positives ne seront pas suffisants pour

atteindre une situation d'égalité. L'objectif ici n'est plus seulement l'égalité de droit et des chances mais l'égalité de fait. Le concept de discriminations positives peut être compris et mis en place de deux manières, l'une et l'autre ne suscitant pas la même adhésion.

- La première vision et application part du postulat qu'il faut favoriser un groupe pour combler un retard et cela même si ce n'est pas à compétence égale. Dit autrement, on peut décider de privilégier un individu ayant certaines caractéristiques en regard d'autres candidats du groupe dominant ayant de meilleures compétences. Ce positionnement se situe généralement sur le plan de la responsabilité sociétale. Il s'agit notamment de favoriser l'insertion socio-professionnelle de groupes identifiés comme marginalisés et ayant des déficits de compétences qui les pénalisent sur le marché de l'emploi. Ces programmes d'action suscitent beaucoup de résistances à la fois du côté des gestionnaires, mais aussi des collègues et également du côté des groupes cibles qui voient leurs compétences perpétuellement remise en question puisqu'ils ou elles sont soupçonné-e-s d'occuper le poste sur base d'un privilège. On touche à la problématique de la justice organisationnelle et de l'équité (Cloutier, 2004)
- Une autre position est de n'admettre la discrimination positive que si les deux candidat-e-s sont identifiés comme « à compétences égales ». Dans ce cas, on pourrait finalement se demander s'il s'agit de discriminations positives ou tout simplement d'une reconnaissance que le-la candidat-e différent-e a une compétence en plus : sa multiculturalité, son histoire de vie qui lui a appris par exemple, à se battre pour s'affirmer et prendre sa place.

Quoiqu'il en soit les discriminations positives impliquent aussi l'idée de réparation, de compensation pour les discriminations passées. Comme le définit (Vogel-Polsky, 1994), il s'agit de créer une dynamique qui dépasse l'égalité purement formelle ainsi que l'interdiction des discriminations, en reconnaissant que les rapports sociaux amoindrissent les chances de certains groupes sociaux dans la vie économique, sociale et politique. On recourt à des mesures préférentielles afin de remédier aux inégalités de fait qui frappent ces groupes-cibles. On passe d'une logique de protection juridique abstraite et neutre à une logique de promotion de l'égalité concrète. La mise en place de telles mesures de rattrapage repose sur le postulat qu'il est " juste " et " souhaitable " de privilégier temporairement un groupe car ce rattrapage est la condition nécessaire (et non suffisante) pour lui permettre de rentrer dans un rapport de force qui permettra d'établir des relations égalitaires. Le débat autour des quotas et de la parité en politique s'inscrit dans cette logique.

Ces deux premières pistes d'action s'inscrivent dans une logique de type « assimilationniste ». Il s'agit de permettre à des hommes et des femmes de s'intégrer dans l'entreprise et l'organisation telle qu'elle est, avec éventuellement quelques adaptations mais qui restent marginales et surtout ciblées et réservées à certaines situations individuelles. Ex : possibilité de temps partiel pour des femmes avec des enfants en bas âge, possibilité pour les travailleurs musulmans d'adapter l'horaire de travail pendant le ramadan. On est clairement dans la logique d'accommodement et d'aménagement raisonnable. Dans ce cas, la loi prévoit que les organisations doivent rechercher le moyen d'éliminer les conséquences de la discrimination, avec le principe de base de l'entente mutuelle satisfaisante qui répond aux principes de la réciprocité (toutes les parties doivent faire un effort pour arriver à cette entente), de l'équité

(l'entente ne doit comporter ni passe-droit, ni privilège), du sens des réalités (la solution envisagée doit tenir compte des contraintes des deux parties)¹³.

5.3. Mainstreaming et approche intégrée de l'égalité

Un autre axe d'action est plus fondamental et touche en profondeur les modes d'organisation du travail et les politiques de GRH et cela pas seulement pour les employé-e-s du groupe cible mais pour tous les employé-e-s. On parle de « mainstreaming »¹⁴ ou « approche intégrée de l'égalité » (Conseil de l'Europe, 1998), relayée, dans les documents québécois, par le terme « *approche différenciée* » (Secrétariat de la condition féminine, 1999). Cette modalité d'action a été construite autour de l'égalité hommes-femmes mais elle s'étend de plus en plus aux autres formes de discriminations. On est encore loin d'une définition consensuelle. A partir de la définition du Conseil de l'Europe du gender mainstreaming, on pourrait définir le « *mainstreaming* » comme une démarche qui a pour objectif d'intégrer l'égalité de chances dans l'ensemble des politiques et actions et à prendre en compte systématiquement dans les processus de décision, les différences entre les conditions, situations et besoins des groupes cibles dans l'ensemble des politiques et actions communautaires». Il s'agit de s'attaquer aux discriminations indirectes et de questionner les modèles de référence, supposés neutres. Cette neutralité ne serait qu'apparence car les structures et modèles de gestion sont construits sur base de normes qui privilégient le groupe dominant et institutionnalisent la reproduction des inégalités sociales et les hiérarchies qui structurent les rapports sociaux qui tentent de justifier les discriminations et l'exclusion.

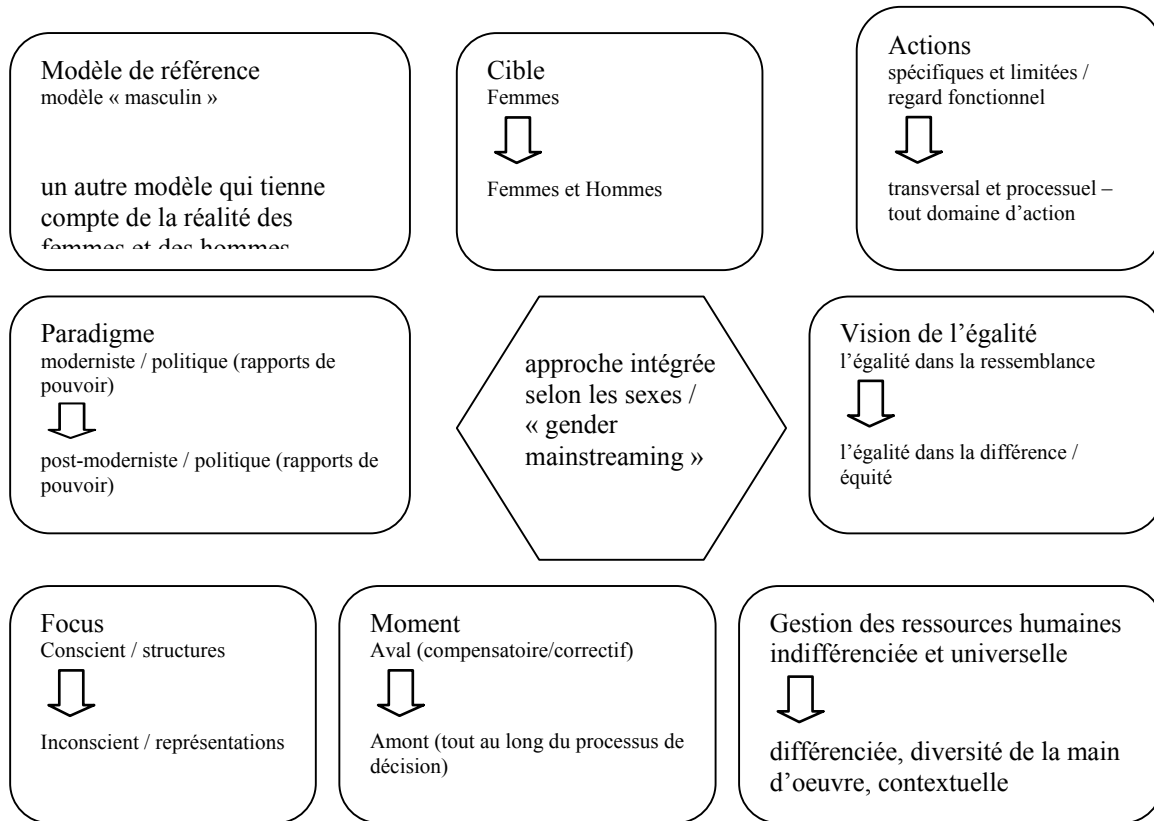
L'approche intégrée et/ou le mainstreaming défend l'idée que les politiques d'égalité des chances et les actions positives sont insuffisantes et que l'égalité passe par une refonte des systèmes politiques, économiques et sociaux, refonte qui devrait à terme bénéficier à tous les groupes. Il s'agit donc de débusquer les choix organisationnels et politiques qui s'avèrent consciemment ou inconsciemment pénalisants et discriminatoires pour l'un ou l'autre groupe et le reflet de stéréotypes relatifs aux habilités, aspirations, compétences et rôles.

Au niveau des organisations, l'approche intégrée ou « mainstreaming » est encore très peu présente,. Toutefois un certain nombre d'actions se rapprochent fortement de ce courant de pensée. Soulignons notamment les actions menées autour du thème de l'équité salariale. Ainsi, l'équité salariale se différencie des revendications relatives à l'égalité salariale par le fait que cette piste d'action pose la question des biais qui agissent au niveau de la définition et de la classification de ces fonctions. (Chicha , 1998, Soumeli and Nergaard, 2002).

Gestion de la diversité : un autre axe ?

Voir notamment http://www.hrvs.rhsbc.ca/hr_practices/docs/Diversity - politiques sur la justice sociale et la diversité

¹⁴ Ce terme serait apparu dans divers documents issus de la Troisième Conférence des Nations Unies de la Condition de la Femme de Nairobi (1985). Il a été explicitement entériné et approuvé par le Programme d'Action adopté à Pékin (1995).



Les plans d'accès à l'égalité, les actions et discriminations positives, le mainstreaming ou approche intégrée de l'égalité s'inscrivent essentiellement dans des logiques sociales qui s'articulent fortement aux discours et pratiques relatives à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable. Ces approches visent aussi à se positionner face aux mouvements de revendications des groupes exclus et marginalisés sur le marché du travail. On retrouve dans les plans de gestion de la diversité, ces préoccupations sociales.

Toutefois, les discours et certaines pratiques sur la gestion de la diversité veulent aller au-delà de l'argumentation sociale pour y ajouter une argumentation basée sur des logiques d'affaires (*business case*) articulée autour de la recherche de création de valeur en terme d'efficacité (utilisation des ressources). “*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 utilised in newer models.*” (Harvey & Allard, 1995). La recherche d'efficacité (buts de système) vise à réduire les dysfonctionnements liés à une main d'œuvre peu motivée et impliquée (absentéisme, conflit, harcèlement, etc.) parce qu'elle a l'impression de ne pas être reconnue à sa juste valeur et utilisée au mieux de ses compétences (processus de déqualification des groupes discriminés). L'un des enjeux devient aussi de mieux gérer les compétences internes et externes, de gérer ou d'anticiper certaines pénuries de compétences.

Il convient ici de préciser l'articulation entre les concepts de discrimination et de diversité. En effet, tout ce qui concerne la gestion de la diversité n'est pas articulé autour de la lutte contre

les discriminations. La logique d'efficience peut être de type réactive ou proactive (Cornet, Delhaye, Agrh, 2005). Lutter contre les discriminations c'est essentiellement adopter une approche de type réactif, où l'entreprise tente de contenir les éventuels dysfonctionnements liés à une diversification de la main d'œuvre (gestion des conflits, aménagements dans l'organisation du travail dans le but de garantir le respect des différentes pratiques culturelles,..). L'entreprise recherche ici avant tout un maintien du statu quo (Singh V. & Point S., 2004). A l'inverse, une politique de gestion de la diversité est proactive car elle vise non seulement à légitimer les différences mais aussi à les faire s'exprimer car elles représentent un avantage compétitif pour l'entreprise qui l'adopte (accès à de nouveaux canaux de recrutement, rétention de la main d'œuvre, image de marque, motivation..). En d'autres termes, la lutte contre les discriminations d'apparence au respect des éléments « différents » introduits dans un ensemble qui doit rester homogène, la gestion de la diversité vise à promouvoir un environnement diversifié pour créer de la valeur en interne¹⁵ et offrir de meilleures prestations.

A l'heure aussi des défis permanents que pose l'environnement, la main d'œuvre trop homogène peut être perçue comme un handicap. Certains gestionnaires commencent à percevoir les gains potentiels d'une prise de décision basée sur une plus grande variété de perspectives. Les coûts directs et indirects d'actions légales basés sur les nouvelles lois et directives relatives au lutte contre les discriminations peuvent aussi intervenir dans les motivations à l'action tout comme la volonté d'obtenir des certifications qualité (ex : EFQM, label social, SA 8000) et de progresser dans des benchmarks internationaux. De plus, la gestion de la diversité devrait apporter des gains en terme d'efficacité (réalisation des buts de mission : amélioration de la qualité des services fournis à la clientèle et aux usagers et augmentation des parts de marché).

Il faut toutefois ne pas perdre de vue qu'une lecture de la gestion de la diversité uniquement en terme de gains financiers liés à l'efficience et l'efficacité a ses limites et que cette logique, si elle est unique peut aussi engendrer des exclusions et inégalités (Cornet, Delhaye, Crunenber, 2005). L'arbitrage de la responsabilité sociale et les choix qu'elle implique prend alors tout son sens.

Conclusions

Cet article avait pour objectif d'identifier les mécanismes d'exclusions et d'inégalités volontaires et intentionnels (discriminations directes) mais aussi les discriminations indirectes et systémiques qui produisent leurs effets au travers des systèmes organisationnels et des instruments utilisés. L'analyse des dispositifs d'action proposés montre que certains restent dans une logique assimilationniste. Le défi de la GRH nous semble être de pouvoir dépasser ces logiques assimilationnistes pour intégrer la diversité et les différences dans des modes de

¹⁵ « Plutôt qu'assimiler les différences ou de juste les évaluer, il s'agit de valoriser ce que les différents individus apprennent des autres perspectives ou encore d'une diversité culturelle et démographique : les différences donnent lieu à des échanges d'expériences, de savoirs et de perspectives » S. Point, *Promouvoir les minorités dans les rapports annuels d'activité : regards sur les entreprises signataires de la Charte de la Diversité*.

gestion transformés par l'intégration de ces différentes formes de diversité. Ils restent beaucoup de recherches à réaliser pour mieux cerner les processus en jeu.

Références

- AMADIEU J.-F.(2002), *Le poids des apparences. Beauté, amour et gloire*, Odile Jacob, Paris.
- AMADIEU, J.F. (2004), *Enquête testing sur CV*, Adia- Paris1, Observatoire des discriminations, <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.
- ARREDONDO, P. (1996), *Successful diversity management initiatives, a blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, London.
- BATAILLE Ph (1998), *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte.
- BEBEAR C., sous la direction de, (2004), *Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise. Des entreprises aux couleurs de la France*, Rapport au Premier Ministre, Novembre 2004.
- BENDER, A.F. & PIGEYRE, F. (2003), « Gestion des ressources humaines et diversité », dans Journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage, *Les cadres au regard du genre*, Paris, 20 juin.
- CHANLAT J.-F. (1997), La logique de l'entreprise et la logique de la société : deux logiques inconciliables ?, dans Dupuis J.P., Kuzminski A., *Sociologie de l'économie et du travail*, Montréal, Gaëtan Morin, pp. 395-421.
- CHICHA, M.T (1998) Le programme d'équité salariale: une démarche complexe à plusieurs volets, *Revue Gestion*, Hec Montréal, printemps 1998.
- CLOUTIER J. (2004) Les programmes d'équité salariale au Québec : Un défi à relever pour les entreprises québécoises, Québec, Québec Université du Québec à Montréal, ASAC.
- COMMUNAUTES EUROPEENNES (1996), "Intégrer l'égalité de chances entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des politiques et actions communautaires" (COM(96)67 fin.).
- CONSEIL DE L'EUROPE (1998), Rapport final d'activités du Groupe de spécialistes pour une approche intégrée de l'égalité (EG-S-MS), L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes, Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des bonnes pratiques, Service Egalité entre les Femmes et les Hommes, Direction des Droits de l'Homme, Conseil de l'Europe, EG-S-MS (98) 2, Strasbourg, mai.
- CORNET A. (2002), « Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes : quels impacts pour la gestion ? », *Management international*, vol 7, n°1, Montréal, automne, pp 1-10.
- CORNET A., DELHAYE C., CRUNENBERG G., (2004), *Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales*, AGRH, Paris Dauphine.
- Employment Service and Diversity Office (2000), *Building and maintaining a diverse, high-quality workforce. A guide for federal agencies*, United States Office of Personnel Management.
- ERNST KOSSEC E., A. LOBEL S. (1996), *Managing diversity. Human Resources Strategies for transforming the workplace*, Blackwell Business, Coll. "Blackwell HRM".

- GARNER-MOYER H. (2004), Discrimination et emploi. Revue de la littérature, Étude réalisée pour le compte de la DARES.
- Harvey C. & Allard M.J. (1995), *Understanding diversity. Readings, cases, and exercises*, New York, Harper Collins College Publishers, p. 40.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gms_fr.html
- JACKSON, S. E. and RUDERMAN, M. N. (1996), *Diversity in work teams*, APA Books, Washington D.C.
- JACKSON, S. E., MAY, K. E., & WHITNEY, K., "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams" in GUZZO, R., SALAS, E., and Associates (Eds), *Team effectiveness and decision making in organization*. San Fransisco: Jossey-Bass, 1995, pp. 204-261
- LAUDICINA E. (1995), Managing workforce diversity in government : an initial assessment, Public administration Quarterly, Randallstown.
- Legault, Marie-Josée (2002). « La situation des groupes cibles sur le marché du travail, au Québec et au Canada ». In Équité en emploi - équité salariale. Recueil de textes, sous la dir. de Marie-Josée Legault, Québec : Télé-université,
- PICHAULT F. , NIZET J. (2000) Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique, Paris, Seuil, col."Points".
- ROBBINS (1996), *Organizational Behavior and Management*, 4th edn., p. 15 in LITVIN, D.R. (1997), "The Discourse of Diversity: from Biology to Management", *Organization: Discourse and organization*, vol. 4, n° 2, p.199.
- ROBBINS (1996, p. 199)
- Secrétariat à la condition féminine (1999) *Projet mobilisateur portant sur l'instauration de l'analyse différenciée selon les sexes dans les pratiques gouvernementales*, Rapport de la première étape, Programme d'action 1997-2000 pour toutes les Québécoises, Québec, Gouvernement du Québec, Ministère Du Conseil Exécutif, Secrétariat Du Conseil Du Trésor, 42 p.
- Secrétariat de la condition féminine, 1999
- SINGH, V. & POINT, S. (2004), "Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison", *Long Range Planning*, Volume 37, Issue 4 , August, Pages 295-318
- TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C. (2004), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, Paris.
- Union Européenne, What can employers do to tackle discrimination and promote diversity?, For diversity, Against discrimination, Luxembourg.
- VOGEL-POLSKY E. (1994), Point d'appui women's studies (ULB), Services Fédéraux des Affaires scientifiques, techniques et culturelles, Programme de recherche en sciences sociales. Women's studies. Manuel de ressources: 129-130.