

COMPARAISON DES POLITIQUES DE DIVERSITE ET D'EGALITE DE TRAITEMENT A TRAVERS LE MONDE

Auteur :

Alain Klarsfeld, professeur et chercheur, groupe Travail Emploi et Société,
Toulouse Business School, 20 boulevard Lascrosses, 31000 Toulouse, France

E-mail : a.klarsfeld@esc-toulouse.fr

Tél : 00 33 5 61 29 48 94

Résumé

Cette étude intègre des données secondaires de 20 pays dispersés sur 4 continents, Afrique, Amérique du Nord, Asie et Europe. Ses principales contributions consistent en une typologie des législations sous forme de continuum, de la discrimination négative à la discrimination positive, et en une tentative de catégorisation des pays sur la base à la fois de l'intensité des politiques d'action positive le long ce continuum, de la priorité du genre sur les origines ou vice versa et de la maturité à la fois des politiques d'action positive et du concept de diversité. Cette typologie se traduit par trois blocs de pays. Dans un premier bloc de pays les politiques d'action positive sont présentes dans leur plus intense version (discrimination positive) et reposent sur des quotas pour les groupes identifiés. Dans le bloc 2 les pays tentent de réconcilier le besoin d'améliorer le statut des membres des groupes identifiés avec la nécessité de traiter chacun sur les mêmes bases mais contrairement à une représentation fréquemment véhiculée, ces pays ont banni les quotas sauf le cas échéant concernant le handicap. Le bloc 3 inclut les pays qui ont une forte préférence pour une approche « égalité des droits » et sont réticents à s'engager dans les actions positives même s'ils commencent à le faire.

Mots clés : diversité, discrimination, égalité, action positive, discrimination positive.

COMPARAISON DES POLITIQUES DE DIVERSITE ET D'EGALITE DE TRAITEMENT A TRAVERS LE MONDE¹

Résumé

Cette étude intègre des données secondaires de 20 pays dispersés sur 4 continents, Afrique, Amérique du Nord, Asie et Europe. Ses principales contributions consistent en une typologie des législations sous forme de continuum, de la discrimination négative à la discrimination positive, et en une tentative de catégorisation des pays sur la base à la fois de l'intensité des politiques d'action positive le long ce continuum, de la priorité du genre sur les origines ou vice versa et de la maturité à la fois des politiques d'action positive et du concept de diversité. Cette typologie se traduit par trois blocs de pays. Dans un premier bloc de pays les politiques d'action positive sont présentes dans leur plus intense version (discrimination positive) et reposent sur des quotas pour les groupes identifiés. Dans le bloc 2 les pays tentent de réconcilier le besoin d'améliorer le statut des membres des groupes identifiés avec la nécessité de traiter chacun sur les mêmes bases mais contrairement à une représentation fréquemment véhiculée, ces pays ont banni les quotas sauf le cas échéant concernant le handicap. Le bloc 3 inclus les pays qui ont une forte préférence pour une approche « égalité des droits » et sont réticents à s'engager dans les actions positives même s'ils commencent à le faire.

Introduction

Manager et développer la diversité au travail est à la fois dans les agendas politiques et business dans beaucoup de pays. Le management de la diversité est devenu un domaine de recherche, savoir et pratique doté de sa propre autonomie et de sa propre légitimité. Pour autant l'approche et l'acceptation les plus souvent retenues du management de la diversité sont basées sur des écrits anglo-saxons (Thomas, 1990 ; Thomas et Ely, 1996 ; Kandola et Fullerton, 1998). Il y est question de l'apport de la diversité à la performance, en d'autres termes, du 'business case' de la diversité, et de sa bonne gestion. En résumé, l'argument est le suivant : la diversité ne conduit pas ipso facto à la performance, mais elle a le potentiel de le faire, si elle est bien managée. Bien managée en effet, la diversité renforce la compétitivité de l'entreprise, en lui permettant de mieux servir une clientèle elle-même diverse, en renforçant les capacités créatrices des équipes, ainsi que leurs capacités de résolution des problèmes. Cet apport de la diversité à la performance est censé supplanter la contrainte légale dans les motivations des employeurs à avoir une main d'œuvre diversifiée. La diversité est considérée, dans ce contexte, comme un fait acquis, quasiment comme un fait accompli sur lequel il n'y a

¹ Note : l'auteur pour préserver l'anonymat a éliminé tout moyen de l'identifier du moins sans recherche ayant délibérément cet objet sur Google...

pas lieu de revenir, ce dans un contexte où des lois qui préexistent ont réussi à contraindre peu ou prou la plupart des employeurs à avoir dans leurs rangs, et pas qu'aux niveaux les plus bas, une main d'œuvre diverse en termes de genre, de nationalités, d'origines... Or, ce présupposé que des lois préexistent, que la diversité est entrée dans les faits, et que l'on peut désormais s'intéresser à 'comment mieux en tirer parti' est loin de valoir *urbi et orbi*. Tout d'abord, des lois anti-discrimination n'existent pas forcément partout. Ensuite, quand elles existent, elles ne présentent pas toutes le même degré de sanction et de contrainte. Elles ne couvrent pas forcément les mêmes critères d'un pays à l'autre. A supposer que ces lois existent, elles n'ont pas forcément conduit à une évolution de la composition de la main d'œuvre et à une remédiation des situations d'inégalités qu'elles étaient censées combattre. Enfin, la notion de diversité de la main d'œuvre et de son inévitable corollaire, le management de la diversité, ne se sont pas forcément imposés comme des évidences qu'il y ait ou non une législation en place.

Notre objectif est donc précisément de replacer le management de la diversité dans ses contextes nationaux et en particulier de situer ses relations avec la législation d'égalité dans l'emploi au sens large quand ce type de législation existe. Nous nous basons pour cela sur un effort collectif de recherche, à savoir un projet collaboratif impliquant 39 chercheurs de seize pays, et au-delà, de rapports complémentaires ou d'analyse de la littérature concernant quelques pays déjà médiatisés dans des publications de recherches précédentes. Les pays représentés sont l'Afrique du Sud, l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la France, l'Inde, l'Italie, le Pakistan, les Pays-Bas, le Royaume Uni, Singapour, la Suède, la Suisse, la Turquie, les USA. Trois auteurs ou équipes de trois autres pays ont rejoint le projet à la suite de la publication d'un premier ouvrage et donc les analyses qui suivent incluent des rapports non publiés concernant ces trois pays : Botswana, Espagne, Taïwan. Enfin, l'ouvrage de Jain et al. (2003) recèle une section sur la Malaisie dont la structuration est en partie au moins compatible avec le fil conducteur tel que décrit dans la section suivante.

Méthodologie

Même si le contexte a été considéré comme un élément clé devant permettre une grande variété d'approche dans chaque pays – ce qui est au fond un postulat de base du présent projet – des guides précis ont été donnés aux équipes de chercheurs y prenant part. Les auteurs devaient ne pas considérer le contexte national comme déterministe et statique, mais comme dynamique et ouvert à l'incertitude et aux jeux d'acteurs. Dans chaque pays, les auteurs devaient avoir recours à données secondaires. Ils ont dû utiliser la trame de questions présentées ci-dessous, les invitant à recueillir des données secondaires sur les législations, sur la littérature managériale relative à la diversité et à la lutte contre les discriminations.

Les questions qui ont servi de fil conducteur aux analyses par pays, puis à notre analyse comparative, sont les suivantes :

- Existe-t-il une législation d'égalité visant à combattre ou remédier à des inégalités liées à des processus discrimination

- Y-a-t-il des débats et des pratiques usant du vocable de ‘diversité’ en particulier au sein de la communauté académique ?
- Quel est l’état de la recherche sur la diversité dans le pays ?
- Quelle est la relation entre le management de la diversité et les lois anti-discrimination pour autant qu’une telle relation existe ?

Les approches critiques étaient encouragées même si elles n’étaient pas prescrites de façon rigide. Finalement, chaque équipe d’auteurs a eu à fournir un tableau standardisé pour son pays respectif, tableau reprenant les questions suivantes : existence d’une législation anti-discrimination (oui/non) ; critères couverts par la loi anti-discrimination (énumération des critères) ; critères pour lesquels le reporting de données quantitatives est obligatoire pour les entreprises (énumération des critères) ; critères pour lesquels il existe une législation de type ‘action positive’ ; existence d’un débat sur la non-discrimination et l’égalité (oui/non) ; existence d’un débat sur la diversité (oui/non) ; période où le concept de discrimination a commencé à se diffuser dans la littérature managériale du pays (année) ; période où le concept de diversité a commencé à se diffuser dans la littérature managériale du pays (année) ; acteurs favorables à la diffusion du concept de diversité (liste d’acteurs) ; existence d’une association représentant les professionnels de la diversité (oui/non) et si oui, année de lancement de cette association (année) ; existence d’une association représentant les chercheurs sur la diversité (oui/non) et si oui, année de lancement de cette association (année).

Une tentative de construction d’un continuum de la discrimination négative à la discrimination positive

Chaque pays couvert par ce chapitre a une législation anti-discrimination mais avant de servir à lutte contre les discriminations, les lois sont souvent, au contraire, un dispositif délibérément discriminatoire. Nous parlons dans ce cas de figure de discrimination légale négative. La plupart des pays ont des lois de discrimination négative qui excluent tel ou tel public ou leur accordent des droits inférieurs. Même si ceci peut sembler a priori choquant, il n’est pas difficile de trouver des exemples valables pour ainsi dire dans tous les pays. La plupart des lois d’immigration se situent dans ce premier bloc de législation posant une discrimination négative sur la base du critère de nationalité (ou positive pour les nationaux, mais nous réfutons ce terme car s’agissant des lois d’immigration, elles visent davantage la protection des intérêts d’un Etat et de ses ressortissants que la remédiation d’une discrimination passée). Ayant pour vocation, dans la plupart des pays, à réguler l’entrée des étrangers et leur accès au marché du travail, elles mettent en place de fait un traitement moins favorable pour les étrangers que les citoyens du pays. Mais les pays figurant dans la présente recherche ont également introduit des législations « d’égalité des droits » interdisant les discriminations par rapport à une liste plus ou moins longue de critères, parmi lesquels reviennent le plus souvent le genre, l’origine, l’âge et le handicap. Ultérieurement, à degrés et vitesses variés pour les différents critères, des lois d’action positive ont été introduites pour permettre des traitements différenciés pour tel ou tel groupe traditionnellement défavorisé, ces lois pouvant aller jusqu’à la discrimination positive prise dans ce texte comme l’instauration de quotas d’emplois

réservés à tel ou tel groupe. Les lois d'action positive tentent de concilier égalité des droits et remédiation d'une situation de désavantage historique, tandis que les lois de discrimination positive font le deuil de la notion d'égalité de droits et instaurent, de façon rigide et mécanique, un avantage systématique au bénéfice d'un groupe historiquement désavantagé donné typiquement sous la forme d'un quota d'embauche ou de promotion. Bien que ce séquençement dans la succession des lois soit récurrent, il n'est pas généralisable à tous les pays. Par exemple, l'Inde et la Malaisie, depuis la fondation de leurs Etats respectifs, ont inclus la notion de quota et de discrimination positive dans leur constitution (Jain et al, 2003 ; Haq et Ojha, 2010) sans passer par la « case » égalité des droits même si des textes existent aussi dans ce sens en Inde. Nous avons tenté de résumer les différences entre législations sur un continuum.

Le continuum présenté en tableau 1 ci-dessous reprend les notions présentées ci-dessus en allant des lois de discrimination négative jusqu'à la forme la plus contraignante désignée sous le terme de 'discrimination positive' et qui impose le remplissage de quotas. A l'intérieur d'un pays donné, la législation varie généralement d'un critère à l'autre (genre, âge, origine, etc...) comme l'illustre le tableau ci-dessous pour la France. A fortiori, entre pays comme nous le verrons plus loin.

Tableau 1 : Une typologie des législations d'égalité et d'action positive

Degré de contrainte de la législation d'action positive	Définition
<i>Discrimination négative</i>	Les personnes couvertes par le critère sont discriminées par les lois du pays. Exemple en France : le non accès des non ressortissants de l'EEE (Espace Economique Européen), même titulaires d'un titre de séjour, à la fonction publique.
<i>Vide juridique</i> ; pas de protection légale	Le critère n'est mentionné ni par une législation négative ni par une législation d'égalité ni par une législation d'action positive. Il n'y a pas ou peu débat public ou académique. Exemple en France : la transsexualité.
<i>Egalité de droits restreinte</i> ; reporting non autorisé	L'égalité de droit est explicite contre la discrimination sur la base du critère. Cependant il est interdit pour les employeurs de collecter directement des données statistiques sur le critère, une telle collecte étant perçue comme une action potentiellement discriminatoire. Les plans d'action visant à rétablir l'égalité peuvent donc difficilement cibler directement le critère. Exemple en France : l'appartenance ethnique ou raciale, les opinions politiques.
<i>Egalité de droits sans plus</i> reporting autorisé (ni interdit, ni obligatoire)	L'égalité de droit est explicite contre la discrimination sur la base du critère. Collecter des données statistiques sur le critère est possible sans plus. Cela demeure à la discrétion des employeurs. Exemple en France : la nationalité, le lieu de résidence.
<i>Encouragement à l'action volontaire</i> ou action positive encouragée	La collecte de données et le reporting sur le critère sont obligatoires, afin de permettre un état des lieux, mais pas la mise en place d'objectifs de résultats qui demeure à la discrétion des employeurs Exemple en France avant fin 2011 : le genre.
<i>Obligation de moyens</i> Action positive	La collecte de données, la mise en place d'objectifs, de plans d'action, le reporting sur les progrès sur le critère sont obligatoires. Les employeurs doivent démontrer une action « de bonne foi » et se placer dans une

obligatoire	démarche d'amélioration permanente. Les objectifs peuvent être à long terme. Une sanction peut être appliquée s'il y a carence de « bonne foi et de progrès. Exemple en France : le genre à partir de janvier 2012 ; les travailleurs 'seniors' depuis janvier 2010.
<i>Obligation de résultats</i> Discrimination positive	Des quotas sont mis en place sur la base du critère. Sanction imposée systématiquement quand les quotas ne sont pas atteints. Exemple en France : l'obligation d'emploi des travailleurs en situation de handicap.

Le continuum ci-dessus contribue à dresser une ligne nette entre les actions positives et celles de discrimination positive. Même si ce n'est pas son objet, il nous paraît utile de faire cette distinction car aux yeux du grand public y compris bénéficiaire, tout programme visant à promouvoir un public discriminé est souvent associé – abusivement – à la notion de discrimination positive et à la mise en place de quotas, comme le montre bien par exemple Landrieux-Kartochian dans l'analyse des réactions des salariés d'une grande structure de conseil aux politiques d'égalité entre les hommes et les femmes (Landrieux-Kartochian, 2007). Par exemple, en France, s'agissant de l'égalité entre les hommes et les femmes, c'est bien une politique d'action positive et non de discrimination positive, impulsée à la faveur de l'évolution de la réglementation européenne, qui succède à l'approche initiale centrée sur une stricte égalité de droits (Laufer, 2003).

Couverture des lois d'égalité

Dans la plupart des pays concernés par l'étude, des lois anti-discrimination, et plus encore les lois d'action positive, ne couvrent pas de manière exhaustive toutes les organisations. La couverture généralement varie selon le secteur (public/sous-traitant de l'Etat /privé) et la taille de l'entreprise. Ainsi généralement les grandes entreprises tendent à être plus couvertes que les petites avec des seuils variables d'un pays à l'autre. Le secteur public est généralement couvert par une législation d'égalité plus importante. Par exemple aux Etats Unis, l'action positive (affirmative action) a été tout d'abord initiée pour le secteur public et pour les sous-traitants de l'Etat (Lillevik et al., 2010) répondant à des critères de taille et de chiffre d'affaires, qui doivent s'ils veulent continuer à être référencés, mettre en place des plans d'action positive et mesurer les résultats atteints dans le cadre de ces plans d'action. De même au Canada, les secteurs concernés par les politiques d'action positive (dans le cadre de la législation sur l'équité d'emploi) sont le secteur public, les fournisseurs de l'Etat fédéral, et les secteurs « de compétence fédérale » comprenant les grandes sociétés du secteur de la Banque et des Télécommunications (Haq et Ng, 2010). En Grande Bretagne, seuls les acteurs publics doivent mettre en place des « programmes d'égalité » - equity plans (Tatli, 2010) qui ne sont d'autres que des programmes d'action positive. Entre autres choses, ces « programmes d'égalité » obligent les services publics à la fixation d'objectifs et à un suivi tant en matière de gestion des ressources humaines au plan interne, qu'en matière de service rendu aux usagers. Pour autant, ces objectifs ne sont pas des quotas. Le cadre juridique en Grande Bretagne rend un tel reporting souhaitable bien que non obligatoire pour les employeurs privés, davantage pour des raisons jurisprudentielles que strictement légales. En Inde, les réservations ou quotas en faveur des castes et tribus protégées le sont uniquement dans le secteur public. Dans le secteur privé, il n'y a pas de 'réservations' ou quotas et les initiatives utilisant le vocable de

diversité (Haq et Ojha, 2010), surviennent majoritairement dans les filiales de multinationales et dans le secteur informatique.

Cependant le secteur public n'est pas systématiquement plus couvert que le secteur privé en termes de législation anti-discrimination. Par exemple, la France, jusqu'à une période récente, avait des limites d'âge explicites utilisées pour la plupart des emplois du secteur public, créant ainsi une discrimination négative légale basée sur l'âge à l'encontre des seniors, limites d'âge dont le secteur privé était exempt. Cette restriction par l'âge a seulement récemment été supprimée avec le maintien de quelques exceptions. Concernant les discriminations basées sur la nationalité au-delà des lois d'immigration, encore de nos jours en France, les emplois du secteur public ne peuvent être pourvus que par des membres de l'Espace Economique Européen, cela nonobstant la possession d'un permis de travail. Ainsi, à ce titre, le secteur public français est plus discriminatoire que le secteur privé. Il faut aussi rappeler que jusqu'à peu, les emplois du secteur public en France étaient réservés aux seuls citoyens français et que cela n'a changé que sous la pression exercée par l'Union Européenne (Bender et al. 2010).

Concernant la taille limite pour la couverture des différents types de législation, des seuils existent suggérant que les législations d'action positive ne visent pas les petites PME et les TPE : 50 salariés en France pour le déclenchement du rapport de situation comparée ou l'obligation de conclure un accord pour la promotion des seniors, 100 salariés aux Etats Unis pour l'obligation d'établir le rapport EEO-1, proche du rapport de situation comparée mais incluant l'origine ethno-raciale à côté du sexe. Des seuils en termes de commandes passées par l'Etat Fédéral s'appliquent aussi, tant au Canada et aux Etats-Unis, pour le déclenchement de l'obligation de mettre en place un plan d'action comportant des objectifs chiffrés de progrès.

Critères selon lesquels la législation s'applique

Les choses seraient trop faciles si le continuum évoqué supra pouvait s'appliquer de manière similaire à tous les critères de discrimination couverts par les différents pays.

En fait les dispositions relatives à l'action positive (action positive encouragée, obligation de moyen et obligation de résultat) tendent non seulement à se limiter à des secteurs bien délimités mais aussi à une série limitée de critères. Par exemple aux Etats Unis le rapport EEO-1 (Equality Opportunity Employment) que les entreprises de 100 salariés et plus doivent compléter chaque année concerne le genre, la race et les origines ethniques mais ne concerne pas d'autres critères tels que l'âge, le handicap ou les nationalités (Lillevik et al., 2010).

Les critères identifiés dans les lois d' « égalité des droits » sont variés : genre, maternité et statut familial, handicap (physique ou mental), état de santé, origines (avec différentes typologies suivant les pays), nationalité, âge, religion, croyances (là encore avec des déclinaisons variées suivant les pays), couleur, orientation sexuelle, « identité sexuelle », caractéristiques génétiques, modes de vie ou moeurs, apparence, appartenance syndicale, opinions politiques, conservant à l'esprit que tous les pays ne traitent pas de tous les critères dans leurs législations respectives.

Concernant les lois d'action positive, elles concernent en général le pays le genre, l'origine, le handicap, et l'âge.

Là où beaucoup de pays intègrent des législation de type 'discrimination positive' ou 'action positive' pour les travailleurs en situation de handicap, seulement un petit groupe de pays applique une approche identique à d'autres critères, en l'occurrence se rattachant à la notion d'origine.

Le concept d'origine lui-même est hautement contextuel. Suivant les pays, l'origine peut être comprise comme race, couleur, ethnie, tribu, caste, nation d'origine, statut aborigène ou « minorité visible ». Par exemple le terme de race est utilisé dans les pays anglo-saxons et en Afrique du Sud, celui de caste et celui de tribu est utilisé en Inde, le mot de couleur est utilisé en Afrique du Sud, celui de nationalité (ciblant les descendants d'immigrants en fonction de leur nationalité) est plus utilisé dans les pays d'Europe.

Tentative de catégorisation des pays

Sur la base de la littérature internationale relative au management de la diversité déjà parue (Jain et al., 2003 ; Klarsfeld, 2010) nous proposons de catégoriser les pays (voir tableau 3) selon quatre critères : l'intensité des politiques d'action positive selon le continuum présenté ci-dessus, la priorité, dans le temps, accordée à la discrimination basée sur les origines sur le genre ou vice versa, la maturité de la législation en termes d'égalité, et l'usage du terme « diversité ».

Parce que beaucoup de pays se situent à la lisière de deux groupes, nous attirons l'attention sur le fait que ces « catégories » doivent être vues comme des regroupements provisoires et soumis à la discussion de la communauté scientifique.

Dans un **premier groupe de pays**, composé de l'Inde, de la Malaisie, et de Singapour, les politiques d'action positive sont présentes dans leur plus intense version (« obligation de résultats»). Elles mettent en place des quotas en termes d'emploi et dans l'Education (Inde et Malaisie) ou de logement (Singapour) ; (Haq et Ojha, 2010 ; Chia et Lim, 2010 ; Jain et al., 2003). En Inde 22,5% des emplois du secteur public sont réservés aux membres de castes et tribus protégés (« scheduled castes and tribes ») et la proportion des emplois réservés peut atteindre un maximum de 50% au niveau de chaque Etat en vertu de la Constitution. En Malaisie, 80% des emplois publics sont réservés aux Bumiputras ou Malais d'origine, et des mesures existent aussi pour assurer que les Bumiputras soient présents à tous les niveaux de la hiérarchie dans le secteur privé. Ces dispositions s'appliquent à l'encontre des Chinois et Indiens, groupes minoritaires, traditionnellement dominants sur le plan économique du temps de l'Empire Colonial britannique. Elles sont de nature constitutionnelle et leur remise en cause publique est un délit. Une telle situation illustre au passage la relativité de la notion de discrimination positive, le terme de 'positif' signalant davantage la volonté de compenser des inégalités passées, qu'une différence de nature avec la plupart des discriminations légales négatives légales signalées ci-dessus.

Singapour est un cas particulier dans ce premier groupe, ses politiques de quotas touchant le logement mais pas l'emploi et ne devant pas cibler un seul mais tous les groupes ethniques. Chaque groupe ethnique (Chinois, groupe majoritaire, mais également Malais, Indiens, 'autres') a droit à un quota de logement dans chaque quartier afin de prévenir la création « d'enclaves ethniques » (Chia et Lim, 2010). En termes d'emploi Singapour agit par la voie tripartite mettant en présence l'Etat, les employeurs et les syndicats. L'égalité de droits relève de la sphère du volontarisme avec un pilotage ethnique, particulièrement ciblé sur les Malais historiquement défavorisés. L'accent mis aussi dans ce pays sur une approche d'égalité des droits, rappelle les pays de l'Europe continentale (rassemblés dans le groupe 3 présenté ci-dessous). Par ailleurs, dans les trois pays concernés la priorité est donnée à la lutte contre les discriminations basées sur les origines (race/ethnie) plutôt que à la discrimination de genre. Enfin la maturité des législations d'action positive est moyenne ou élevée. Elles ont été développées sur une période de trente à soixante ans (depuis 1950 et 1957 pour respectivement l'Inde et la Malaisie, 1980 pour Singapour). Pour autant, le « management de la diversité » avec une terminologie et une littérature spécifiques est très récent dans ce groupe de pays. Ainsi, l'apparition du terme de diversité dans la littérature managériale dans ces pays ne doit rien à la diversité objective de leur composition démographique.

Le second groupe de pays est composé de pays Anglo-Saxons, à savoir, des USA (Lillevik et al., 2010) du Canada (Haq et Ng, 2010), de l'Afrique du Sud (Booyesen et Nkomo, 2010) et de la Grande Bretagne (Tatli, 2010). Les politiques d'action positive sont moins contraignantes que dans les pays du groupe 1. Il y a une obligation (ou un fort encouragement dans le secteur privé) pour les employeurs de s'engager dans des plans d'action positive avec des objectifs et des échéances et de rendre compte des progrès vers l'égalité (approche « obligation de moyens » dans le secteur public ou dépendant de la commande publique, ou «volontarisme encouragé » dans le secteur privé qui n'est pas contraint à élaborer de tels programmes, mais incité à le faire, dans la mesure où un reporting ethnique par exemple permet de détecter et de prévenir, en amont, les situations de discrimination).

Cependant contrairement à des stéréotypes fréquemment véhiculés notamment à propos des Etats-Unis, les systèmes des quotas accordant des préférences systématiques aux groupes historiquement discriminés (femmes, noirs par exemple) y sont rejetés comme une source de discrimination et sont illégaux. Aujourd'hui ces pays tentent de réconcilier le besoin d'améliorer le statut des membres de groupes protégés avec la nécessité de traiter tout le monde de façon égale, et ont bannis les quotas qui avaient pu être mis en place par telle ou telle administration ou université. De manière complémentaire, dans ces quatre pays, on doit relever que les mesures basées sur le genre ainsi que celles basées sur la race et l'ethnie ont été mises en place peu ou prou simultanément dans les années 60, 70, 80 et 90. La maturité des dispositions légales est élevée pour les Etats Unis et la Grande Bretagne (comprise entre 40 et 50 ans). Elle est moyenne pour le Canada et l'Afrique du Sud avec des dispositions datant d'une vingtaine d'années à une trentaine d'années.

Le management de la diversité est un concept distinct de l'égalité et de l'action positive et c'est dans ce groupe de pays, particulièrement aux Etats Unis, qu'il a suscité l'intérêt le plus marqué et le plus ancien.

Dans le **3ème groupe** de pays, composé de pays de l'Union Européenne, de la Suisse (Nentwich, Steyaert, Liebig, 2010), mais aussi du Pakistan, de la Turquie, de Taïwan, du Botswana (Hsu et Lawler, 2008 ; Hsu, 2010 ; Mpabanga, 2010), l'action positive et la diversité sont des concepts récents ou inexistant. Ces pays ont une forte tradition de préférence pour l'égalité formelle de droits. Les analyses montrent que ces pays amorcent une évolution vers plus d'actions positives et vers l'intégration de plus de critères dans leur législation. L'idée que les origines des personnes puissent faire l'objet d'un suivi quantitatif comme dans les pays des groupes 1 et 2, même pour leur propre bénéfice, y est traditionnellement inhabituelle, voire impopulaire.

Dans la liste des populations éligibles à des actions positives, le genre a eu la priorité sur les origines, avec de premiers textes ciblant l'égalité des sexes datant du début des années 40 en Suède, puis de l'immédiat après-guerre et des années 1970 pour la plupart des pays concernés. Cela en contraste avec une plus récente préoccupation pour la discrimination basée sur les origines prise au demeurant sous l'angle de la nationalité plutôt que sous celui de la race/ethnie.

Dans cette troisième catégorie de pays, la maturité des actions positives est faible. Seul le handicap est concerné avec a minima l'obligation de mettre en place des mesures d'obligation d'accommodement raisonnable (typiquement, une politique d'action positive) et, souvent, un quota d'embauche sanctionné par des pénalités financières notamment dans les pays d'Europe continentale. Pour autant à y regarder de près, il est difficile de dire s'il s'agit d'un quota rigide d'emplois réservés (comme en Inde pour l'ethnicité et la caste) ou d'un objectif de long terme.

Le terme « d'action positive » y est préféré au concept « d'affirmative action » pour distinguer cette approche de celle utilisée dans les groupes 1 et 2 comme plus 'soft' et censé ne pas entraîner de traitements préférentiels. Cependant, des mouvements sont opérés par un certain nombre de pays européens, et par le Pakistan, en direction de lois comportant obligation de moyens voire obligation de résultats. Par exemple en France et en Espagne, et plus récemment en Autriche, à l'instar de la Norvège, des quotas ont été mis en place pour les femmes dans les conseils d'administration des grandes sociétés. Cette pratique est à l'étude dans d'autres pays européens. Dans le groupe 3, « le management de la diversité » est une expression soit très récente soit inexistante. Le management de la diversité s'y développe à la fois en parallèle et dans un renforcement des mesures légales destinées à intensifier le combat contre la discrimination. Là encore, on ne peut rapprocher l'utilisation du terme de diversité de la diversité objective puisque certain des pays du groupe 3 tels la France, la Turquie ou le Pakistan ont des populations 'objectivement' diverses.

Quelque soit le groupe de pays considéré, il y a un parallèle entre l'usage de la notion de diversité dans le champ de la pratique - sachant que la notion de diversité est portée par des consultants et des responsables d'entreprise - et l'existence de débats académiques autour de la notion de diversité. Mais si parallèle il y a, il va clairement du champ de la pratique à la théorisation et à la mise en débat, plutôt qu'en sens inverse. Le concept est au départ fondé par des praticiens pour répondre à des enjeux professionnels et/ou sociétaux précis, puis

repris, étudié et mis en perspective par les chercheurs en sciences de gestion, en sociologie et en droit, l'exemple américain étant de ce point de vue emblématique (Kelly et Dobbin, 1998). Il en a été autrement d'autres objets de ressources humaines tels les tests de recrutement, qui ont fait l'objet d'abondants travaux scientifiques avant d'être diffusés et popularisés dans le quotidien des directions des ressources humaines du moins dans le secteur privé. Encore aujourd'hui, l'utilisation des tests de recrutement et notamment des tests d'habileté est peu répandue malgré son évident intérêt dans la lutte contre les discriminations.

Tableau 2 : Catégorisation des pays en fonction de l'intensité des actions positives, de la priorité du genre sur les origines, et de la maturité du concept diversité

	Intensité des politiques d'action positives mises en œuvre	Maturité des actions positives	Priorité relative du genre et des origines	Maturité du concept de diversité dans le débat managérial du pays
Groupe 1 Inde Malaisie Singapour	Obligation de résultat	Moyen à élevé	Origine avant le genre	Faible
Groupe 2 Canada Afrique du Sud Grande Bretagne Etats Unis	Obligation de moyen	Moyen à élevé	Genre et origine en quasi simultanéité	Elevé
Groupe 3 Pays l'Europe continentale Pakistan Turquie Botswana Taiwan	Egalité des droits avec des avancées vers des politiques d'obligation de moyens et de résultats	Faible	Genre avant l'origine	Faible

Cette typologie peut être rapprochée de celle mise au point par Derr (1987), puis Derr et Laurent (1989). On constate en effet une séparation entre un modèle qu'on pourrait qualifier d'« Anglo-Saxon » au sens large (car incluant l'Afrique du Sud) d'un modèle d'Europe continentale que l'on pourrait à ce stade encore provisoire qualifier de « Latino-Germanique » car regroupant les pays visés par le modèle latin et le modèle germanique chez ces auteurs. L'adjonction de pays asiatiques et africains dans cet ensemble doit cependant nuancer cette interprétation qui reste encore excessivement eurocentrique.

De l'égalité des droits à l'action positive puis à la diversité : une histoire « à sens unique » ?

De l'égalité des droits à l'action positive ?

Une question d'intérêt est de voir si le mouvement observable le long du continuum, présenté dans le tableau 2, est, de manière déterministe, un parcours obligatoire et à sens unique, ou s'il y a la place pour des 'sauts' et/ou une évolution dans les deux sens. Certains critiques des politiques d'action positive soutiennent que même si les politiques d'action positive et de discrimination positive sont voulues comme temporaires, une fois en place, elles sont dotées d'une certaine inertie et tendent à devenir permanentes (Calves, 2008) et donc qu'il y aurait une sorte de déterminisme ou de rigidité dans l'évolution des législations.

Dans l'ensemble, les politiques d'action positive ont en effet prouvé leur endurance même face aux turbulences et menaces de démantèlement des programmes comme aux Etats Unis (Kelly et Dobbin, 1998). Cela semble être le cas dans tous les pays des groupes 1 et 2. De même, un scénario d'évolution progressive le long de toutes les étapes du continuum est très répandu (là encore, tous les pays des groupes 1 et 2). Un examen plus attentif semble toutefois donner tort à l'hypothèse du sens unique et à celle de l'évolution progressive le long du continuum.

Par exemple, l'historique des politiques d'action positive aux Etats Unis a connu des flux et reflux. D'une part les ressources allouées aux agences en charge de développer les programmes d'action positive ont été réduites sous l'administration Reagan dans les années 1980 (Kelly et Dobbin, 1998). De manière complémentaire, la Cour Suprême tend à interpréter la notion d'«adverse impact» (discrimination indirecte) plus strictement que par le passé (Kelly et Dobbin, 1998 ; Lillevik et al., 2010). Plus significatif, les Pays Bas ont introduit en 1994 une législation d'action positive plaçant les employeurs dans l'obligation de faire un rapport sur les origines nationales de leurs salariés et les obligeant à s'engager sur des objectifs assortis d'échéances. Ce pays a atténué sa législation en 1998 et l'a finalement abrogée en 2004, face à la résistance des employeurs (Bleijenbergh et al., 2010). L'Inde, qui a commencé avec des politiques de quotas, semble ainsi avoir « court-circuité » le continuum (cf. tableau 2) en sautant les étapes de stricte égalité des droits puis d'action positive. Dans certains Etats de l'Inde, où les « Others Backward Classes » (OBC's) sont des groupes démographiques avec un fort poids électoral, des quotas ont été introduit en faveur de ces catégories sans qu'il y ait de leur côté une carence économique similaire à celle supportée par les membres de tribus et castes protégés au niveau fédéral, telles les Intouchables. Ceci suggère que le pur et simple poids démographique, plus que les inégalités objectivement mesurées, font la différence quand il s'agit d'introduire des dispositions de type « obligation de résultat » ou discrimination positive. Actuellement, l'Inde débat sur la question de savoir s'il faut amender la législation de discrimination positive basée sur les castes et sur l'opportunité d'introduire d'autres critères tels la santé, le mérite et le lieu de résidence et notamment la distinction ville – campagne (Haq et Ojha , 2010).

Tous ces exemples suggèrent que les rapports de force, autant que la mesure objective de la discrimination, pèsent de tout leur poids dans les décisions d'initier, de développer, de maintenir et de démanteler les législations en termes d'action positive. Et la direction dans laquelle les pays se déplaceront le long ce continuum est tout sauf déterminée une fois pour toutes.

D'une approche purement juridique au management de la diversité ?

Le management de la diversité représente-t-il une rupture avec les concepts juridiques d'égalité et d'action positive discutés ci-dessus ? Cette rupture entre le management de la diversité et les concepts d'égalité puis d' « affirmative action » est un argument central de la littérature anglo-saxonne depuis plus de vingt ans (Thomas, 1990 ; Thomas et al., 1996 ; Jain et al., 2003). La dissociation des concepts d'égalité et de diversité est essentielle en Amérique du Nord, particulièrement aux Etats Unis. Ce concept a été largement admis dans des pays comme la Grande Bretagne, le Canada, les Etats Unis et l'Australie (Agocs and Burr, 1996 ; Jain et Verma, 1996 ; Teicher et Spearitt, 1996 ; Liff, 1997) et se diffuse au-delà notamment dans les pays d'Union Européenne sous l'impulsion entre autres de la Commission Européenne.

Comme nous l'écrivions dans l'introduction, la diversité est considérée, dans le contexte des pays qui ont le plus tôt adopté ce concept, comme un fait acquis, quasiment comme un fait accompli sur lequel il n'y a pas lieu de revenir, ce dans un contexte où des lois qui préexistent ont réussi à contraindre peu ou prou la plupart des employeurs à avoir dans leurs rangs, et pas qu'aux niveaux les plus bas, une main d'œuvre diverse en termes de genre, de nationalités, d'origines... Une analyse comparative suggère que ce concept de diversité tel qu'il a été imaginé et diffusé aux Etats-Unis n'a pas émergé de manière identique partout. Dans les pays où la diversité a émergé, la différenciation et le séquençement entre le management de la diversité et ses concepts antérieurs, « égalité » et « action positive », est loin d'être évident.

En premier lieu, le concept de diversité ne s'est pas imposé, loin s'en faut, dans tous les pays, y compris dans des grands pays où la population est 'objectivement' diverse. Par exemple, dans les pays tels l'Inde, le Pakistan, Singapour et la Turquie, le management de la diversité apparaît non diffusé et non, ou insuffisamment, présent dans la recherche académique. A Singapour, au niveau pratique comme à celui des décideurs politiques, « l'harmonie », et « la justice » (« fairness ») (Chia et Lim, 2010) prévalent sur le terme de « diversité ». En Allemagne, préalablement à l'émergence de la diversité, le genre (« gender mainstreaming ») était au premier plan (Bruchhagen et al., 2010). En France (Bender et al., 2010) et en Suède (Kalonaityte et al., 2010), la diversité a une forte relation avec l'intégration des travailleurs migrants et signale la préoccupation de la place des migrants et de leurs descendants dans les sociétés respectives. La législation canadienne et les pratiques d'entreprises insistaient sur le multiculturalisme et l'égalité d'emploi longtemps avant l'arrivée du concept de diversité dans les années 1990 (Haq et Ng, 2010).

Le lien entre diversité et égalité est parfois confus. L'hypothèse centrale de la version Nord-Américaine de la diversité est que le management de la diversité va au-delà du discours sur l'égalité (impératif moral) et sur la législation (conformité) et plus spécifiquement se concentre sur les bénéfices en termes de business. En gros, il s'agit de pays dans lesquels la représentation des groupes minoritaires notamment au plan ethnique a déjà progressé, c'est-à-dire où les lois d'égalité puis d'action positive ont déjà produit certains effets quand bien même ces effets pourraient être jugés insuffisants. La question à résoudre est dès lors : maintenant que la diversité est devenue un fait dans les entreprises, comment en tirer parti sur

le plan économique et ne pas « faire de la diversité » uniquement sous la contrainte de la législation ? C'est le cas au Canada (Haq et Ng 2010a), en Afrique du Sud (Booyesen et Nkomo, 2010) et aux Etats Unis (Lillevik et al., 2010).

Mais dans d'autres pays, le management de la diversité apparaît plutôt comme un instrument manié tour à tour par l'Etat, des lobbys d'employeurs ou des syndicats (cas rare mais possible) en vue de l'institutionnalisation de l'égalité et de la diversité au travail notamment sur le plan ethnique (DiMaggio et Powell, 1983). C'est typiquement le cas dans les pays de l'Union Européenne comme la Suède (Kalonaityte et al, 2010) et l'Italie (Murgia et Poggio, 2010) ou la France (Bender et al., 2010). Dans ces pays, le management de la diversité est un mécanisme en vue de la diffusion des politiques et pratiques d'égalité et de non discrimination, non une approche radicalement distincte de l'égalité et de la lutte contre les discriminations. La diversité de la main d'œuvre notamment sur le plan de leurs origines et loin d'y être entrée dans les faits, et la notion de diversité souligne cette carence.

Mais même aux Etats Unis, on peut dire qu'il est difficile de maintenir une distinction entre les pratiques de management de la diversité et les pratiques participant de la mise en œuvre des lois d'égalité (« equal employment opportunity ») et d'action positive (« affirmative action »). A rebours des intentions de ses concepteurs, les pratiques de management de la diversité ont pu être désignées comme « un vieux vin dans de nouvelles outres » par la recherche sur la mise en œuvre concrète des politiques de diversité dans les entreprises (Kelly et Dobbin, 1998). Le management de la diversité, la lutte contre les discriminations, l'action positive et la discrimination positive sont souvent confondues sur le terrain par un grand public peu au fait de la littérature sur la diversité et son management (Lillevik et al., 2010).

Et, bien plus que les consultants et chercheurs qui ont été à l'origine de la notion aux Etats-Unis ne veulent l'admettre, on peut faire le pari que, sans l'appui institutionnel des lois sur les droits civiques adoptées dans les années 60 et renforcées dans les années 70, on ne parlerait pas, aujourd'hui, de management de la diversité aux Etats-Unis et ailleurs. Dans ce sens, on peut dire, comme ont pu le mettre en exergue d'autres auteurs (Klarsfeld, 2009), que la diffusion des pratiques de management de la diversité doivent plus aux processus coercitifs de changement isomorphe tels que conceptualisés par DiMaggio et Powell (1983), qu'au 'business case' reposant sur la seule bonne volonté et le seul intérêt 'objectif' et bien compris des entreprises.

Il faut tout de même noter que quelques pays comme le Canada (Haq et Ng, 2010) et la Belgique du moins en ce qui concerne les Flandres (Cornet et Zanoni, 2010), semblent avoir développé une approche du management de la diversité cohérente avec la vision des fondateurs de cette notion, à savoir la recherche d'un avantage concurrentiel autant que la conformité juridique (Thomas, 1990 ; Thomas et Ely., 1996). Les employeurs canadiens font usage de du management de la diversité pour être plus inclusifs (y compris de la majorité blanche masculine) et orientés business. Cette approche semble rendre plus acceptable par la « majorité » les traitements préférentiels divers que supposent les lois d'action positive dans ce pays (Haq et Ng, 2010). Pour autant, parlerait-on de diversité, même dans ces pays, en l'absence de législation anti-discrimination ? Rien n'est moins sûr.

Perspectives de recherche

Les perspectives de recherche ouvertes par ce projet de recherche collaborative sont nombreuses. Tout d'abord, il est souhaitable de poursuivre la démarche en extension c'est-à-dire d'étendre le nombre de pays concernés, l'approche par pays s'avérant fructueuse pour amener à une prise de conscience des positionnements respectifs des uns par rapport aux autres. Ensuite, qualitativement, davantage de recherches sont nécessaires pour approfondir les différences entre pays sur des points précis : critères des lois et des politiques d'entreprises, statistiques retenues pour mesurer la diversité, degré d'autonomie, sanctions et conformité des entreprises par rapport à la loi. En bref, un travail comparatif sur les définitions mais aussi les dispositifs institutionnels et de gestion et leurs effets, semble la suite logique des analyses présentées ci-dessus, qui constituent une première approche.

Bibliographie

Agocs, C., & Burr, C. 1996. Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4): 30-46.

Bender, A.F., Klarsfeld, A., and Laufer, J. (2010), "Equality and diversity in the French context", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Bleijenbergh, I., van Engen, M., and Terlouw, A. (2010), "Laws, policies and practices of Diversity Management in the Netherlands", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Booyesen, L., and Nkomo, S. (2010), "Employment equity and diversity management in South Africa", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Bruchhagen, V., Grieger, J., Koall, I., Meuser, M., Ortlieb, R., & Sieben, B. 2010. Social inequality, diversity, and equal treatment at work. The German case. in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Calvès, G. (2008), *La discrimination positive*, Que Sais-je, Presses Universitaires de France

Chia, A., Lim, A. (2010), "Singapore: Equality, Harmony and Fair Employment", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Cornet, A., & Zanoni, P. 2010. Diversity management in Belgium. In Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Derr, C.B. (1987), Managing high potential in Europe: Some cross cultural findings, *European Management Journal*, Volume 5, Issue 2, Summer, p.72-80

Derr, C.B., Laurent, A. (1989), "The internal and external career, a theoretical and cross cultural perspective", in Arthur, M., Laurence, B.S., Hall, D.T., *The handbook of career theory*, Cambridge University Press, New York

Di Maggio P., Powell W. (1983), "The Iron cage revisited, Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, n°48, p.147-160

Haq, R., and Ng, E. (2010), "Employment Equity and Workplace Diversity in Canada", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Haq, R., and Ojha, A. (2010), "Affirmative Action in India: Caste based reservations", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Hsu, I.-C., and Lawler, J. J. (2008), "Toward a model of gender diversity in the workplace in East Asia: Preliminary evidence from manufacturing industries in Taiwan. In J. J. Lawler & G.. S. Hundley (Eds.) *Advances in International Management*, Vol. 21: 171-190. UK: Emerald/JAI Press.

Hsu, I.-C. (2010), *Equality and Diversity in Taiwan*, Unpublished manuscript

Jain, H. C., Sloane, P.J., and Horwitz, F. (2003), Ed, *Employment Equity and Affirmative Action: an International Comparison*, New York, NY: M.E. Sharpe.

Jain, H. C., & Verma, A. (1996), Managing workforce diversity for competitiveness. *International Journal of Manpower*, 17(4): 14-30.

Kalonaityte, V., Prasad, P., Tedros, A. (2010), "A possible brain drain? Workplace Diversity and Equal Treatment in Sweden", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Kandola, R. and Fullerton, J. (1998), *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, London: IPD.

Kelly, E. and Dobbin, F. (1998), "How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Anti-discrimination Law, 1961-1996", *American Behavioral Scientist*, 41(7): 960-84.

Klarsfeld, A. (2009), The diffusion of diversity management: The case of France. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (4), Special Issue on "Diversity Management"? Translation? Travel ? : 363-373.

Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Landrieux-Kartochian, S. (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, 2007/4 - n° 173, p. 15-30

Laufer J. (2003), « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *l'Année sociologique*, 53, n°1, pp 143-174.

Liff, S. (1997), Two routes to managing diversity: Individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19(1): 11-26.

Lillevik, W., Combs, G.M., and Wyrick, C. (2010), "Managing Diversity in the USA: The Evolution of Inclusion in the Workplace", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Mpabanga, D. (2010), *Diversity Management in Botswana*, Unpublished manuscript

Murgia, A., and Poggio, B. (2010), "The development of diversity management in the Italian context: a slow process", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Nentwich, J., Steyaert, C., Liebig, B. (2010), "Diversity Made in Switzerland: Connecting the business case with the traditional and new plurality", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Tatli, A. (2010), "Discourses and practices of diversity management in the UK", in Klarsfeld, A. (coord) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, and Northampton, US Edward Elgar.

Teicher, J., & Spearitt, K. (1996), From equal employment opportunity to diversity management. *International Journal of Manpower*, 17(4): 109-133

Thomas, R. R. (1990), From affirmative action to affirming diversity, *Harvard Business Review*, 68: 107-117

Thomas, D. and Ely R. (1996), 'Making differences matter', *Harvard Business Review*, 74(5): 79-90.