

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 66 (2008)
Heft: 3: Santé, travail et séniors

Artikel: Gestion de la diversité : où en est-on?
Autor: Annie, Cornet / Warland, Philippe
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-142138>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 23.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

GESTION DE LA DIVERSITÉ: OÙ EN EST-ON?

CORNET ANNIE
Hec-Ulg, Liège
annie.cornet@ulg.ac.be

PHILIPPE WARLAND
CRIPEL, Liège

> L'objectif de cet article est de faire le point sur la notion de gestion de la diversité, d'en montrer différentes facettes, d'aider dans la compréhension de cet outil de gestion, de susciter un intérêt mais aussi une distance critique. En effet, le risque semble grand aux auteur.e.s que les outils mis en place soient instrumentalisés pour atteindre uniquement des objectifs économiques avec comme conséquence l'exclusion au lieu de l'inclusion. Un autre écueil reviendrait à en rester l'aspect cosmétique de cette mode. Finalement, les auteur.e.s en appellent à l'esprit critique

Depuis quelques mois, voire quelques années, l'intérêt des employeurs européens pour le thème de la gestion de la diversité semble croissant: de nombreuses initiatives sont en cours, les employeurs participent de plus en plus nombreux à des colloques organisés sur ce thème ou communiquent sur la gestion de la diversité.

Quels sont les défis que pose la diversification croissante du personnel et de la clientèle? S'il existe bel et bien des arguments managériaux en faveur d'une ouverture plus grande à la diversité du personnel, quels sont-ils et quels en sont les pièges? Quelles sont les pistes d'action qui émergent et quels sont les facteurs de succès?

Cet article vise à résumer un ouvrage sur le sujet qui vient d'être publié chez Dunod (Cornet et Warland, 2008a) ainsi qu'un guide à destination des employeurs (Cornet et Warland, 2008b).

LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ

La diversité est une notion floue. Elle renvoie à des réalités multiples, des enjeux différents (Cornet, Delhay, 2006) car elle résulte d'une construction sociale. En effet, il ne peut y avoir «diversité» que lorsque l'on introduit un élément «différent» dans un ensemble perçu comme homogène, défini comme tel intentionnellement ou non. La diversité inclut donc des caractéristiques physiques, sociales aussi variées que le sexe, la couleur de peau, les signes religieux, le poids et l'apparence physique, l'orientation sexuelle, la situation sociale et familiale, le handicap, la nationalité, etc.

Ces différents facteurs, cumulés chez un individu, peuvent constituer des atouts ou des handicaps face au marché de l'emploi (Amadiou, 2004). Leur cumul pouvant renforcer ou atténuer les discriminations. A titre d'exemple, on sait qu'une femme d'origine étrangère cumule des caractéristiques potentiellement discriminantes, celles-ci pouvant être atténuées

par son origine sociale élevée ou son niveau de diplôme, par exemple. A l'inverse, une adresse évoquant des quartiers populaires ou à forte concentration de personnes d'origines étrangères risque de jouer en sa défaveur.

Les employeurs qui ont adopté des plans de gestion de la diversité se basent essentiellement sur les caractéristiques suivantes, sur lesquelles portent les discriminations les plus fréquentes: le sexe, l'origine ethnique, le handicap et l'âge. De nombreux travaux, essentiellement anglo-saxons, font en outre état des discriminations et des pratiques de harcèlement subies sur base de l'orientation sexuelle. Ceux-ci commencent à trouver un écho en Europe, où certains employeurs adoptent des pratiques d'ouverture et de non-discrimination à l'égard des homosexuel(le)s.

Il émerge dans les organisations, qu'elles soient issues du secteur privé, public ou non marchand, une prise de conscience des défis internes et externes posés par cette diversité croissante, de plus en plus visible et en demande de reconnaissance.

En interne, les employeurs doivent désormais composer avec des candidats, des équipes de travail de plus en plus hétérogènes. Et même si certains choisissent de la refuser ou de «laisser faire» en pensant que les ajustements nécessaires se feront «naturellement», d'autres n'ont d'autre solution que d'adopter une politique d'ouverture car ils sont confrontés à des pénuries de main d'œuvre conjoncturelles ou structurelles.

Du point de vue externe, la clientèle traditionnelle se diversifie, faisant émerger des demandes nouvelles en termes de produits, de reconnaissance et de communication.

LES LOGIQUES D'ACTION

Les organisations qui choisissent la transformation sont mues par différentes logiques d'action, complémentaires mais parfois contradictoires.

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»¹. 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 travail².

Les lois promulguées ces dernières années, qui condamnent les discriminations directes ou indirectes, ainsi que le renversement de la charge de la preuve, ont une certaine influence sur le comportement des gestionnaires. Dans la plupart des pays européens, il existe maintenant une législation qui définit et interdit les discriminations directes et indirectes. Ces lois prohibent également les différences de traitement dans les relations de travail (si elles ne sont pas

¹ www.stop-discrimination.info

² www.stop-discrimination.info

fondées sur une «justification objective et raisonnable»), le harcèlement et l'injonction à la discrimination (considérée comme une discrimination au sens de la loi). La première logique d'action qui motive le changement est donc la «peur du procès pour discrimination. Si les offres d'emploi clairement restrictives à l'égard de certaines catégories de la population sont moins nombreuses qu'auparavant, quoique toujours présentes (notamment avec des critères d'âge), ce sont les discriminations dues à des procédures prétendument neutres et objectives qui restent les plus difficiles à identifier et à remettre en cause.

D'autres employeurs vont adopter un discours plus proactif en cherchant à s'impliquer dans des démarches de responsabilité sociale (Singh, & Point, 2004). Cela se traduit par la participation à des audits sociaux, à des réseaux d'employeurs, la signature de chartes «diversité»: label SA 8000, réseaux CSR Europe et Business&Society, Charte bruxelloise de la diversité dans l'entreprise...

Enfin, certaines organisations, constatant que certaines catégories de la population sont sous-représentées en leur sein, vont adopter des plans de gestion de la diversité pour davantage refléter leur environnement.

Ces types de motifs appartiennent à des «logiques sociales». Ils visent à donner de l'entreprise une image respectable, moderne et ouverte sur le monde qui l'entoure.

Les employeurs peuvent aussi choisir de mettre en avant la diversité car ils pensent que celle-ci peut leur permettre d'améliorer leur efficacité (performance interne de l'organisation, de son fonctionnement) ou leur efficacité (performance de l'organisation au niveau de ses missions). On parlera alors de «logiques économiques» ou *business case* (Commission européenne, 2005).

Concrètement, lorsque l'on parle d'améliorer son efficacité, il peut s'agir de gérer les difficultés éventuelles liées à une main d'œuvre diversifiée: conflits, harcèlement, aménagement du temps de travail, pouvoir faire coïncider des congés avec des pratiques culturelles, etc. La recherche de l'efficacité peut aussi avoir un caractère plus volontariste où l'entreprise ne se contente plus de gérer une diversité qu'elle n'a pas choisie, mais va rechercher celle-ci intentionnellement. L'entreprise est alors plus efficace car elle peut par exemple attirer une main d'œuvre plus large et avoir un réservoir de compétences plus étendu que ses concurrentes, par exemple dans un secteur où les employeurs ont du mal à recruter certains profils ou doivent faire face à des pénuries de main d'œuvre. Une organisation qui recherche l'innovation peut aussi vouloir engager du personnel diversifié pour la créativité et les compétences internes inédites qu'il va apporter. Il ne s'agit ici plus de «faire avec» une diversité que l'on a pas cherchée mais bien de valoriser celle-ci et les connaissances, savoir-faire et savoir-être qu'elle apporte à l'organisation.

Quand on parle d'efficacité, on essaie de comprendre comment la gestion de la diversité peut aider l'organisation à mener à bien la réalisation de ses missions. Les usagers et les clients sont de plus en plus diversifiés et leur demande de reconnaissance comme acteurs à part entière de la vie économique, sociale et culturelle est croissante. Avoir du personnel diversifié devrait permettre de mieux comprendre et de mieux interagir avec cette clientèle. Ainsi, des chaînes de supermarchés, ou même la Police, s'ouvrent à une main d'œuvre plus diversifiée, notamment lorsqu'elles opèrent dans des quartiers où il existe une forte proportion de personnes d'origine étrangère.

QUELLE MISE EN PRATIQUE?

Ces logiques d'action débouchent sur des actions susceptibles d'affecter la structure de l'organisation (division horizontale et verticale du travail), les politiques de gestion de ressources humaines et la culture organisationnelle (normes et valeurs) (Barth et Falcoz, 2007, KONRAD A.M., PRASAD P., PRINGLE J.K., 2006, Cornet et Warland, 2008).

Avant d'examiner plus en détail les différents types d'actions qui peuvent être réalisées, il convient de poser une brève mise en garde. En effet, construire un plan d'actions nécessite qu'un état des lieux de la diversité dans l'organisation ait été accompli, une «photo de famille» en quelque sorte. Loin de n'être qu'une simple formalité, cette étape nécessite un débat de fond sur les méthodes à utiliser pour obtenir certains chiffres. Il sera aisé de connaître le nombre d'hommes et de femmes. Mais quel critère employer pour connaître le nombre de personnes d'origine étrangère (patronyme, nationalité, questionnaire anonyme,...), de handicapés (bénéficiaires d'une allocation, auto-déclaration,...), de travailleurs âgés/expérimentés (à partir de quel âge est-on «âgé»)? Chaque organisation devra faire son choix en associant le respect de la vie privée à la confidentialité des informations, et la facilité de mise en œuvre à la rigueur scientifique.

Nous aborderons maintenant les actions qui visent à changer le comportement des *acteurs impliqués dans la fonction ressources humaines* (professionnels de la GRH, internes ou externes à l'organisation, mais aussi les gestionnaires et le personnel d'encadrement).

- > L'information des acteurs sur les règles législatives de base concernant l'interdiction des discriminations directes et indirectes, ainsi que sur le choix de l'entreprise de promouvoir la diversité et les raisons qui ont motivé ce choix
- > La sensibilisation des acteurs aux phénomènes discriminatoires et en particulier aux automatismes, normes, et stéréotypes (conscients ou inconscients) qui peuvent conduire à discriminer certaines catégories d'individus et ce, à différents stades de la GRH (recrutement, promotions,...), par exemple remettre en question ses références et images par rapport au «candidat idéal»
- > La formation: à la communication, à l'acceptation de la différence, à l'intégration réussie dans un collectif de travail homogène, à la gestion d'équipes diversifiées, prévention auprès des agents en contact avec une clientèle potentiellement hostile

Ensuite, il existe des 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 (Cornet, Laufer, Belghiti (ed.) 2008).

- > Standardisation des méthodes et formalisation des critères, ne laissant plus de place à des critères discriminatoires ou des jugements trop subjectifs (exemple pour le recrutement: examens écrits anonymes) (Gavand, 2006).
- > Mise en place d'une politique de GRH basée sur les compétences: veiller à ce que les bonnes compétences soient au bon endroit et que les individus aient des chances d'évoluer dans leur fonction. Toutefois si le management des compétences permet de moins se laisser influencer par des considérations subjectives, il a aussi ses limites: c'est une standardisation qui ne permet pas toujours d'être ouvert à de nouvelles

compétences, auxquelles on n'a pas pensé en rédigeant des 'profils de compétences' par exemple.

- > Ajustement des conditions de travail qui préservent la santé, adaptation des postes au vieillissement (ergonomie) et réflexion en termes d'ergonomie dès la conception de nouveaux postes de travail (éviter le vieillissement prématuré des travailleurs)
- > Formation continue sur les thèmes de gestion de la diversité pour les managers, responsables RH, commerciaux ; présence, lors de l'accueil des stagiaires et nouveaux salariés, d'un module sur la diversité, le dialogue interculturel ou sur les droits et obligations liés au respect de la diversité sur et en dehors du lieu de travail

Enfin, au niveau contextuel, plusieurs initiatives visent à mettre en place des activités de réseau. Celles-ci ont pour but l'échange et la diffusion de pratiques notamment en matière de gestion de la diversité entre entreprises. À 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. Les différents centres oeuvrant pour l'égalité et la lutte contre les discriminations développent ce type d'actions et lancent des campagnes contre le sexisme, le racisme, l'homophobie et en faveur de l'emploi des demandeurs d'emploi de plus de 45 ans ou encore handicapés. 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 sociale 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 durable³.

FACTEURS DE SUCCÈS

La mise en place d'une politique de gestion de la diversité passe par des actions visant:

- > les individus (les personnes des groupes-cibles, les salariés, les clients et les usagers, etc.).
- > les procédures et l'organisation du travail.

Les deux axes d'action sont complémentaires et nécessaires. Un plan d'action qui ne vise que des changements comportementaux des individus sans un travail de transformation des procédures et de l'organisation du travail a peu de chances de donner des résultats satisfaisants et inversement. Enfin, mettre en place une politique de gestion de la diversité, c'est se lancer dans la gestion de projet et dans l'accompagnement d'un projet de changement. Certains facteurs de succès sont donc fortement liés aux capacités des acteurs à pouvoir initier, piloter et superviser de tels projets.

Nous allons présenter les facteurs de succès en décomposant ceux qui sont centrés sur les individus, ceux qui sont liés à l'examen des procédures et à l'organisation du travail et enfin, ceux qui influencent le processus en lui-même.

À partir de l'inventaire des actions menées dans différents pays, nous avons identifié plusieurs éléments:

³ www.csreurope.org

- > avoir des programmes de formation permettant à ces groupes-cibles d'acquérir les compétences nécessaires: linguistiques, techniques, préparation physique. Ces formations peuvent se réaliser en interne ou en partenariat avec d'autres acteurs du secteur public ou associatif;
- > proposer des possibilités d'adaptation des épreuves de sélection, du poste de travail qui permettent à la personne avec un handicap de s'inscrire et de participer;
- > se donner des outils qui permettent d'identifier les compétences des personnes appartenant aux groupes-cible qui pourraient être utiles et intéressantes pour l'organisation;
- > mettre en place des partenariats avec le secteur public et le secteur associatif;
- > activer de nouveaux réseaux de recrutement pour toucher un nouveau public et valoriser un premier contact avec l'organisation via des stages, jobs d'étudiants, services volontaires.;
- > mettre en place des structures d'accueil et de soutien en interne (personnes de référence, mentorat, groupes de soutien, etc.);
- > mettre en place un suivi relatif à l'intégration dans le milieu de travail (via les cercles de développement et l'entretien de fonctionnement).

Il est important de réfléchir à des pistes d'action qui permettent de capter ces publics-cibles, si nécessaire par des actions positives, tout en évitant de stigmatiser les membres de ces groupes-cibles et de les instrumentaliser. Une personne appartenant à un groupe-cible peut ou non demander à bénéficier de tel ou tel axe du programme, elle est la mieux placée pour évaluer si ce support a ou non du sens pour elle. Il faut donc éviter un programme qui supposerait que toute personne issue d'un des groupes-cibles est demandeuse de soutien ou de support spécifique. A l'inverse, les actions menées sont souvent bénéfiques pour l'ensemble des salariés et des usagers. Une personne n'appartenant pas à un groupe-cible doit aussi pouvoir en bénéficier si elle en fait la demande.

Le changement passe aussi par un changement des comportements mais aussi des valeurs, des représentations, des stéréotypes et des attitudes du personnel, des responsables hiérarchiques, des partenaires internes et externes, des clients et des usagers. Pour faciliter ces changements, outre la formation et la sensibilisation, il apparaît indispensable de valoriser les succès et réussites mais aussi d'écouter les difficultés, les craintes et les peurs. Ceci passe aussi par la mise en place d'un processus de reconnaissance de l'expertise acquise sur le terrain, de la pertinence du vécu des agents, du temps passé à investir dans de telles actions. Un élément essentiel mais encore peu étudié est d'intégrer ces changements dans un processus d'apprentissage organisationnel basé sur l'échange d'expériences et de pratiques mais aussi sur la construction commune de référentiels, de codes de conduite, de modèles d'interactions tel qu'imaginé notamment dans les communautés de pratiques.

Changer les individus sans rien changer aux structures sera insuffisant et contre-productif. Il faut donc aussi accepter de remettre en cause les procédures, les modes d'organisation du travail, les politiques de gestion de ressources humaines, la communication interne et externe et les relations avec les usagers et clients.

Cela suppose de poser un diagnostic qui permette d'identifier les phénomènes discriminatoires (discriminations directes mais aussi et surtout indirectes et systémiques). Ceci passe

souvent par l'appui d'experts capables de débusquer les biais existants dans les outils de gestion tels que les tests et procédures de recrutement, les grilles et procédures d'évaluation, les programmes de formation, les systèmes de rémunération, les politiques de mobilité et de promotion. Cela suppose également que des objectifs relatifs à la politique de gestion de la diversité se retrouvent dans les objectifs annuels de la ligne hiérarchique et soient pris en compte dans les évaluations annuelles.

La transformation des structures sera plus ou moins simple selon le type d'organisations et il apparaît essentiel que l'argumentation et l'intégration d'une politique de gestion de la diversité tiennent compte des contextes organisationnels. Ainsi, dans les grandes entreprises privées, une articulation forte de la politique de gestion de la diversité aux arguments d'efficacité et d'efficacité est généralement mise en avant, avec dans la plupart des cas, la désignation de responsables diversité et des plans de diversité précis. À l'inverse, les PME ont souvent beaucoup moins de politique formalisée mais mènent, par ailleurs, de nombreuses initiatives intéressantes autour de ce thème. Une réflexion est d'ailleurs en cours dans l'Union européenne pour tenter de dégager les spécificités liées à ce type d'organisation et les soutenir dans leur démarche (Garside P. & Townley B., 2006). Les services publics offrent un terrain propice à la mise en place de politiques de gestion de la diversité sur base généralement de l'argument de l'importance d'avoir une main-d'œuvre qui reflète la population desservie. Toutefois, dans la mesure où cela passe généralement par une individualisation des pratiques de la GRH, cela risque de rentrer en conflit avec le modèle de gestion des ressources humaines dominant. Cela suppose donc généralement que ces politiques aient pu s'intégrer dans les pratiques mises en œuvre autour du nouveau management public et du renouvellement des services publics.

Nous avons souligné qu'une politique de gestion de la diversité est un projet de changement organisationnel. Sa réussite dépend donc de la façon dont les responsables gèrent et pilotent ce processus de transformation organisationnelle, susceptible d'affecter les modes d'organisation du travail, les politiques de GRH mais aussi les services commerciaux et ceux et celles qui sont en contact avec les usagers.

On retrouve donc plusieurs facteurs de succès liés au suivi de tout processus de changement:

- > un soutien clair de l'équipe dirigeante sur l'importance des objectifs recherchés qui se traduit par une clarification des raisons qui poussent à agir, par une réelle mise à disposition de ressources financières et humaines qui permettent la réalisation des actions, par une écoute des réalités de terrain, par une valorisation des actions menées.
- > un soutien et un suivi de la part de la ligne hiérarchique directe.
- > une adhésion des parties prenantes au diagnostic et aux raisons d'agir, y compris avec des personnes issues des publics-cibles et avec les représentants des travailleurs.

Un point trop souvent oublié est la recherche d'un compromis entre une politique proactive, pilotée par la direction et articulée autour d'un diagnostic et d'un plan d'actions et la recherche, la reconnaissance et la valorisation des initiatives locales rentrant dans les préoccupations d'une politique de la diversité. En effet, plusieurs actions sont des stratégies

émergentes, initiées par des acteurs locaux qui ont perçu l'intérêt et l'utilité de développer des pistes d'actions en lien avec cette problématique mais qui le plus souvent travaillent isolément sans beaucoup de reconnaissance en interne, alors qu'ils ont de la visibilité en externe. Il y a là un vivier de bonnes pratiques et d'initiatives novatrices.

Toujours au niveau du processus, il apparaît essentiel, mais encore trop rare, de mettre en place une structure participative qui donne la parole aux publics-cibles et les associe au processus de décision, autrement le risque est grand de développer des actions paternalistes et éloignées des attentes et besoins des membres de ces groupes-cibles.

La sensibilisation et la formation sont indispensables tant en interne qu'en externe. Les objectifs sont de casser les stéréotypes, de renvoyer une image positive de la diversité, de visibiliser les acquis et gains pour l'organisation.

La gestion de la diversité est un défi complexe qui suscite de l'intérêt mais aussi beaucoup de difficultés car on touche souvent à des aspects assez fondamentaux tels que les valeurs et les cadres de référence construits au travers des processus de socialisation. Il s'avère donc nécessaire d'assurer un suivi des projets et un accompagnement des chefs de projet, avec une attention donnée aux difficultés rencontrées, aux actions à envisager pour les surmonter et aux moyens supplémentaires nécessaires. Cela suppose aussi d'avoir une certaine flexibilité pour pouvoir ajuster le plan d'actions aux réalités de terrain mais aussi pour permettre aux porteurs de projet de saisir des opportunités qui peuvent émerger en interne mais aussi en externe.

Un des défis est également la capitalisation des acquis et le transfert des connaissances et connaissances (knowledge management) dans des réseaux internes mais aussi ouverts à l'extérieur pour pouvoir comparer les réalités dans différents contextes organisationnels.

Le partenariat avec les organisations syndicales apparaît comme incontournable. Il est donc nécessaire de les associer sur la question du diagnostic (indicateurs, analyse des problèmes et des causes), sur l'identification des pistes d'action prioritaires, sur la construction d'indicateurs de suivi et sur l'évaluation des actions menées. Le challenge est de taille car il faut, comme dans toute négociation sociale, construire un langage commun et obtenir une adhésion sur chacun de ces points. Des outils existent au niveau des organisations syndicales et des expertises peuvent être mobilisées pour asseoir la crédibilité du processus.

L'importance du partenariat avec le secteur associatif et d'autres parties prenantes est lui aussi fréquemment mis en évidence (Sabeg et Charlotin, 2006). Les associations peuvent servir de relais pour aider à capter et identifier des candidats potentiels mais aussi aider l'individu et l'organisation dans son processus d'intégration professionnelle. Certaines associations se sont, par ailleurs, spécialisées dans l'aide administrative comme l'obtention de permis de travail, la validation et reconnaissance de diplôme, l'obtention de primes pour des aménagements de poste de travail.

Un débat est de savoir s'il y a lieu de désigner une personne ou un service en interne chargée de la politique de gestion de la diversité qui aurait pour mission d'initier des actions, mais aussi et surtout de coordonner les actions menées et de les rendre plus visibles. Si on opte pour ce scénario, il faut rester attentif au fait que cela peut déboucher sur un processus de déresponsabilisation des autres salariés, de la ligne hiérarchique et des services de support. Un tel risque a été clairement observé dans plusieurs initiatives visant à intégrer des préoccupations relatives au genre. Il serait intéressant d'éviter de refaire les mêmes erreurs.

Si on veut ne pas rester au niveau du discours qui sert uniquement un processus de légitimation externe, il faut mettre à disposition des ressources suffisantes et adéquates, à la fois en termes financiers mais aussi humains.

Dernier facteur de succès et non des moindres et l'importance d'intégrer et de valoriser ces pratiques et initiatives dans les politiques de gestion des ressources humaines (Benschop, 2001, Kossek et al., 2006). Cela suppose que les personnes travaillant sur de tels projets voient leurs tâches prises en compte dans leur entretien de fonction et de planification et que leur implication soit évaluée et valorisée lors de l'entretien fonctionnel et d'évaluation. Dans le cas contraire, il paraît évident que ceci restera perçu comme accessoire et secondaire.

CONCLUSION

Notre objectif était de faire le point sur la notion de gestion de la diversité, d'en montrer les différentes facettes, d'aider dans la compréhension de cet outil de gestion, de susciter un intérêt mais aussi une distance critique.

La gestion de la diversité propose de s'attaquer à des défis importants pour le devenir de nos sociétés. On y parle d'intégration sociale et économique, d'égalité, de respect et de valorisation des différences. Le risque est grand pourtant que ces outils soient totalement instrumentalisés pour atteindre uniquement des objectifs économiques avec comme conséquences, non plus l'inclusion mais l'exclusion, non plus l'égalité mais le renforcement des inégalités. La vigilance et l'esprit critique sont donc de rigueur.

Les politiques et outils mobilisés autour de la gestion de la diversité sont remplis de contradictions et d'ambiguïtés, comme beaucoup d'autres outils de gestion d'ailleurs. Le rôle du gestionnaire n'en est que plus important, il lui faut trouver un point d'équilibre entre des politiques qui visent à valoriser des individus et, en même temps, à reconnaître des groupes, comme étant potentiellement exclus et marginalisés en raison de caractéristiques communes. Une des difficultés sera notamment d'identifier les formes de diversité qui seront incluses dans un plan d'action en sachant que les catégories ainsi construites seront fragiles, incomplètes et remplies de contradictions. De plus, il y a lieu d'éviter le piège de la «naturalisation» des compétences avec une association trop rapide entre une caractéristique et des compétences.

Nous restons persuadés que la gestion de la diversité est un vecteur de changement intéressant dans les organisations, de par son potentiel à interroger les structures, procédures et pratiques ainsi que les cadres de référence. Cela suppose qu'on ne reste pas à une vision cosmétique et ponctuelle de la gestion de la diversité et qu'on accepte d'en faire un outil de lecture transversal des procédures, structures et processus. Dans ce sens, il est fondamental de faire comprendre que la gestion de la diversité n'est pas du patchwork (une juxtaposition de pièces de tailles et couleurs différentes pour créer un ensemble) mais bien plus un scoubidou ou un bracelet indien qui mélange les couleurs et les textures pour créer un produit original.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AMADIEU, J.F. (2004), Enquête testing sur CV, Adia- Paris1, Observatoire des discriminations, <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.

BARTH I. ET FALCOZ C. (2007), Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques, Paris, Recherches en gestion, L'Harmattan.

BENSCHOP (2001), Pride, prejudice and performance: relations between HRM, prejudice and performance, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, N°7, pp. 1166 – 1181.

COMMISSION EUROPEENNE (2005), Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances.

CORNET A., DELHAYE C. (2006), Gestion de la diversité: la nécessaire articulation entre l'économie et l'éthique? *Revue Entreprise et Ethique*

CORNET A., LAUFER J., BELGHITI S. (Eds.) (2008), Genre et GRH, Les défis de l'égalité hommes-femmes, ouvrage collectif, Paris, Vuibert.

CORNET A., WARLAND P. (2006), Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités – La gestion de la diversité: une solution?, AGRH, Paris Dauphine.

CORNET A., WARLAND P. (2008), GRH et gestion de la diversité, Paris, Dunod, coll. Topo.

CORNET A., WARLAND P. (2008), La gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations – manuel à destination des employeurs, Liège, Editions de l'Ulg.

GARSIDE P. & TOWNLEY B. (2006), La diversité au travail. 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises, Centre for Economic Research and Intelligence of Kingston University, London, Union Européenne, Diversity in small and medium enterprise, conférence.

GAVAND A. (2006), Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir? Paris, Eyrolles, Editions d'Organisation.

KONRAD A.M., PRASAD P., PRINGLE J.K., (Sous la direction de) (2006), *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage publications.

KOSSEK E.E., LOBEL S.A., BROWN J. (2006), Human resource strategies to manage workforce diversity: examining the business case, in KONRAD A.M., PRASAD P., PRINGLE J.K., (Sous la direction de) (2006), *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage publications.

SABEG Y. et CHARLOTIN C. (2006), La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser?, Paris, Edition d'organisation, Eyrolles – Institut Manpower.

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