

La gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations

**8^{ème} congrès de l'UES (Union Européenne de Systémique) programmé en octobre
2011 à Bruxelles en Belgique**

CORNET Annie, Professeure

HEC-Ecole de gestion de l'Ulg
UER Management, service GRH et management des organisations, Responsable Unité de
recherche EgiD (Etudes sur le genre et la diversité en gestion)
B31, boîte 48, Sart Tilman 4000 Liège
+32 4 366 27 95 fax: +32 4 366 27 67
annie.cornet@ulg.ac.be egid@ulg.ac.be
www.egid.hec.ulg.ac.be

Depuis quelques années en Europe et depuis plusieurs décennies aux Etats-Unis et au Canada, la diversité croissante de la main-d'œuvre et des clients et usagers, y compris sur le marché local, pose de nouveaux défis aux gestionnaires.

La gestion de la diversité regroupe des politiques et des outils de gestion qui visent à répondre à certains défis posés actuellement aux gestionnaires des entreprises et des organisations, mais aussi aux acteurs du monde politique et du secteur associatif, confrontés à l'exclusion sociale et à la nécessité d'augmenter les taux d'insertion socio-professionnelle de certains publics.

Trois problématiques sont directement liées à la gestion de la diversité (Cornet & Warland, 2008):

1. la diversité croissante **des clients et des usagers**, y compris sur le marché local, qui renvoie à des défis relatifs à une meilleure compréhension des besoins des usagers et des marchés et à l'amélioration de la communication avec ces groupes. Cela implique également des réponses aux revendications croissantes de certaines catégories d'usagers et de clients, de prise en compte de leurs spécificités (exemple: personnes handicapées);
2. la diversité croissante de la **main-d'œuvre** sur le marché du travail suite aux évolutions sociales (exemple: présence croissante des femmes dans l'emploi) mais aussi à la mobilité internationale de plus en plus importante ;
3. et enfin, **l'hétérogénéité croissante des travailleurs** dans les entreprises et organisations (sexe et culture, notamment) avec des défis importants pour les politiques de gestion des ressources humaines (implication, cohésion, gestion des compétences).

La gestion de la diversité regroupe pour certains des politiques et pratiques de gestion qui visent pour certains, à lutter contre les discriminations dans l'emploi; pour d'autres, à créer de la valeur ajoutée en utilisant au mieux les différences individuelles. Il s'agit aussi de répondre aux défis posés par une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène donc, dans une vision réactive, de réduire les dysfonctionnements éventuels que peut créer cette diversité et dans une vision pro-active, de reconnaître et valoriser ces différences dans l'optique de créer de la valeur (Barth & Falcoz, 2007; Konrad, Prasad, & Pringle, 2006).

On peut en déduire que la « Gestion de la diversité »:

- rejoint les principes d'égalité des chances et de traitement pour tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination;
- vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations (forte valorisation du mérite individuel);
- devrait permettre à l'entreprise d'améliorer ses processus (efficience) et sa performance (efficacité) en tirant le meilleur parti de la diversité de la main-d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi.

La gestion de la diversité s'articulerait aussi autour de valeurs susceptibles d'affecter la culture organisationnelle:

- respect des différences dans les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie.
- rejet de tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement.

Les définitions de la gestion de la diversité laissent un certain flou sur les éléments constitutifs de cette diversité qu'il faut gérer. Au travers d'une revue de la littérature, nous avons tenté de cerner plus précisément les différents niveaux de différenciation pris en compte dans ces mécanismes de gestion. Ce travail d'analyse montre l'hétérogénéité des caractéristiques retenues et des classifications proposées. Jackson, May & Whitney (1995, p.217) et Thomas (1991) définissent la diversité comme étant la présence de différences entre les membres dans une entité sociale (Jackson, May, & Whitney, 1995; Konrad, et al., 2006). Cette première définition apparaît comme très extensive et peu opérationnelle.

- Certaines caractéristiques sont essentiellement des caractéristiques pouvant donner lieu à des discriminations directes et indirectes.
- D'autres sont des éléments de différenciation (exemple: caractéristiques fonctionnelles mais aussi niveau de compétences et de qualification) qui peuvent donner lieu à des problèmes de communication sans nécessairement être liées à des rapports sociaux de hiérarchisation et d'exclusion.
- D'autres enfin englobent toutes les caractéristiques qui relèvent de l'optimisation des groupes diversifiés avec des éléments tels que la nationalité, la culture, le sexe mais aussi des caractéristiques organisationnelles telles que le statut dans l'entreprise, le département/service, le métier ou encore la fonction. La diversité liée aux départements et aux fonctions nous semble sortir du débat sur la gestion de la diversité et plutôt relever de la littérature sur les mécanismes de coordination dans les organisations fonctionnelles et bureaucratiques et sur le fonctionnement des groupes de projets. Cependant, un certain opportunisme, lié à l'engouement actuel pour le concept de gestion de la diversité, n'est sans doute pas étranger au fait que certains écrits portant sur ces problèmes de coordination s'affichent comme traitant de la gestion de la diversité.

Quoiqu'il en soit les caractéristiques les plus souvent citées dans la littérature et mobilisées par les entreprises sont:

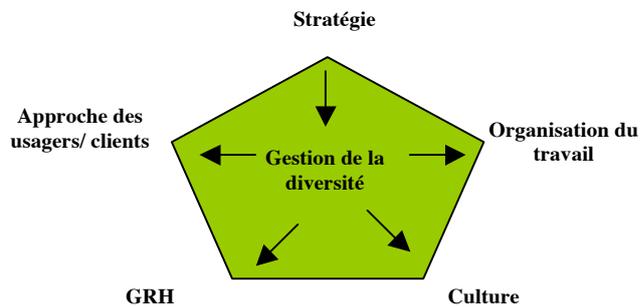
- le sexe;
- la nationalité, l'origine nationale (nationalité des ascendants), le groupe ethnique ou le groupe culturel ;
- la religion;
- le handicap ;
- l'âge ;
- l'orientation sexuelle.

La gestion de la diversité s'inscrit dans une prise de conscience du poids de la «norme » dans le choix de la main-d'œuvre, norme le plus souvent inconsciente qui génère des discriminations directes et indirectes. La gestion de la diversité et le discours qui l'accompagne devrait donc permettre de questionner cette norme pour s'ouvrir à la différence. La logique qui prédomine ici est celle de la différenciation avec une reconnaissance et une valorisation des différences. Les politiques de gestion de la diversité partent du postulat que la diversité des comportements, des attitudes, des valeurs est à favoriser car elle représente une source de création de valeur. On ne parlera donc plus d'assimilation d'individus au groupe mais d'intégration dans le respect des différences et des spécificités, l'idée étant aussi que cette intégration apporte un enrichissement mutuel et offre de nouvelles opportunités: nouvelles compétences et connaissances. On devrait passer d'un mode de pensée assimilationniste où les différences sont minimisées et réduites en faveur des pratiques et valeurs du groupe dominant à un mode de pensée pluraliste qui suppose que le groupe dominant intègre les différences tout en les respectant (co-existence) (Konrad, et al., 2006).

On est aussi dans une approche qui combine le groupe et l'individu. Le groupe, par l'identification de caractéristiques communes perçues comme des éléments potentiels pouvant générer de la valeur ajoutée (le sexe, des spécificités culturelles, l'âge, etc.) mais aussi l'individu car c'est celui-ci qui est mis en avant au travers d'une idéologie méritocratique, basée sur la reconnaissance de compétences et de performance.

Nous tenterons de faire le point sur la manière dont ces politiques sont susceptibles d'affecter les systèmes de gestion: organisation du travail, politiques de gestion des ressources humaines, culture organisationnelle mais aussi politiques de marketing (approche des clients et usagers) tel que schématisé ci-dessous (figure 1).

Figure 1: Impacts de la gestion de la diversité sur les systèmes de gestion



Barth, I., & Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques*. Paris: L'Harmattan.

Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris: Dunod.

Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. Guzzo, E. Salas & a. Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organization* (pp. 204-261). San Fransisco: Jossey-Bass.

Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. K. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage publications.