



equal
2004-2008
Combattre
les discriminations,
réduire les inégalités,
pour une meilleure
cohésion sociale



Est-ce que ‘la Gestion de la Diversité’ contribue à l’égalité des chances? Comparaison Européenne et Revue de la Littérature

Emma Stringfellow, Groupe ESC TOULOUSE
Cordula Barzantny, Groupe ESC Toulouse
CREER – Centre Européen de Recherche sur l’Emploi et les Ressources Humaines

Papier soumis au
1ères Rencontres sur la diversité: « Les défis de la diversité »
organisées par l’IAS et l’ANDCP, à l’IAE de Corse, Corte, 6 - 8 octobre 2005.

Version 1.2

Est-ce que ‘la Gestion de la Diversité’ contribue à l’égalité des chances?

Comparaison Européenne et Revue de la Littérature

Résumé

Durant la dernière décennie, le discours sur la diversité et la gestion de la diversité venus des Etats-Unis, a commencé à émerger en Europe, où ils se sont développés de manières diverses suivant les différents contextes culturels nationaux. Ces trois dernières années environ, ce discours a atteint également le niveau européen – aussi bien au niveau institutionnel que seulement, très récemment, dans le dialogue social européen. Cependant, ce nouveau discours, d’abord mené au niveau patronal, n’a pas toujours été bien accueilli par les syndicats et le milieu académique dans tous les pays de l’Union Européenne (UE) ni, pour les mêmes raisons, au niveau du dialogue social européen. En effet, il existe une controverse autour du sujet de savoir si la gestion de la diversité représente vraiment un pas en avant en matière de politique et de pratiques de l’égalité, ou si, au contraire, elle pourrait en fait en gêner les progrès, particulièrement en matière d’égalité entre les sexes et entre les origines ethniques.

Cet article compare d’abord les différents concepts de diversité dans plusieurs pays de l’UE et s’intéresse ensuite aux approches de gestion de la diversité dans ces pays et à leurs liens avec les politiques d’égalité des chances ; la gestion de la diversité a-t-elle pour intention de compléter les politiques d’égalité des chances ou de les remplacer par quelque chose de nouveau et de meilleur ? Comment sont perçues par les syndicats et les parties prenantes les approches de gestion de la diversité et dans quelle mesure en sont-ils les moteurs ? Est-ce que les approches de gestion de la diversité tentent de s’accommoder et d’assimiler les différences ou de les mettre en valeur et de les valoriser ?

Enfin, comment peut-on résoudre les tensions et les contradictions qui existent entre la gestion de la diversité et les politiques traditionnelles d’égalité des chances de certains pays et s’en servir d’exemple afin de développer un concept de gestion de la diversité qui puisse être approuvé par toutes les parties prenantes dans l’Union Européenne ?

Mots clés : gestion de la diversité, égalités des chances, dialogue social européen

Introduction

Après avoir comparé les concepts de diversité au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Suède et au Danemark, cet article montre ensuite comment ces concepts de diversité influencent les paradigmes de gestion de la diversité (GD) dans ces pays et comment ces approches de GD sont liées aux politiques d'égalité des chances. De quelles manières différent-elles, le cas échéant, des politiques d'égalité des chances dans le discours et en pratique ? La GD est-elle destinée à se baser sur les politiques d'égalités des chances, les compléter ou bien les remplacer par quelque chose de nouveau et de meilleur ? Cet article examine ensuite les principales critiques des approches de la GD émanant de ces pays. Puis, une section est consacrée à la perception qu'ont les syndicats nationaux de la GD et de leur participation à la politique de GD, ainsi que celle des autres parties prenantes.

En conclusion, cette communication considère la GD au sein du dialogue social européen et propose des suggestions d'élaboration d'un concept de GD qui puisse retenir l'adhésion de toutes les parties prenantes au sein de l'Union Européenne.

Diversité et gestion de la diversité dans le discours et la pratique

La recherche académique empirique sur les résultats pratiques de la GD dans les organisations se fait encore rare en Europe et les auteurs n'ont trouvé jusqu'ici qu'un seul exemple suffisamment accompli et utilisable pour notre article^[1]. Le reste de la recherche académique sur ce que signifient réellement 'la diversité' et 'la gestion de la diversité' (GD) dans des contextes culturels spécifiques et sur comment les approches organisationnelles de la diversité se sont développées dans ces contextes, est principalement basé sur l'analyse du discours^[2]. Cet article présente une vue d'ensemble comparative de ces recherches et de la littérature académique sur le développement de la GD dans les contextes culturels de cinq pays : le Royaume-Uni, la Suède, le Danemark, la France et l'Allemagne.

Conceptions de 'diversité'

L'idée de la diversité est maintenant bien établie dans le discours politique de beaucoup, sinon de la plupart, des pays d'Europe occidentale et, à l'exception des pays européens anglophones, elle est d'abord et avant tout associée à l'hétérogénéité de l'appartenance ethnique et de l'origine nationale.

De los Reyes a discuté du concept suédois de diversité (De los Reyes 2000, 2001a, b), qui coïncide sans surprise à bien des égards avec les résultats de Kamp & Hagedorn-Rasmussen (2004) et Wrench (2002) au Danemark. Les deux pays sont à l'avant-garde mondial en ma-

¹ Kamp & Hagedorn-Rasmussen (2004), une analyse captivante d'une étude de cas dans le secteur public au Danemark. Kirton & Greene sont actuellement en train de mettre en place un projet impliquant des études de cas dans le secteur public et privé au Royaume-Uni.

² Le discours définit des problèmes politiques et des initiatives politiques et peut être utilisé pour '*signifier une représentation des normes de pensée admises et de ce fait comme un modèle d'interprétation et de compréhension de la société*' (de los Reyes 2000). On y fait appel pour rationaliser et justifier ses positions et pour persuader d'autres d'accepter une politique et des mesures, pour changer ou renforcer certaines attitudes ou valeurs (Hamilton 2001). Dans cette perspective, il reflète non seulement la réalité, mais est aussi d'une grande portée dans son établissement (Greene & Kirton 2004b).

tière de promotion de l'égalité entre hommes et femmes. De los Reyes relève, cependant, que ceci s'applique seulement à l'égalité entre hommes et femmes Suédois. En raison de leur longue tradition d'actions pour l'égalité des sexes, les questions et problèmes posés aujourd'hui aux femmes suédoises (et danoises) sur le marché du travail et dans la vie publique ne peuvent pas être comparés à ceux des minorités ethniques en Suède (ou au Danemark) et donc les deux groupes sont considérés comme complètement isolés l'un de l'autre. D'autres catégories sociales telles que l'âge, l'éducation et l'invalidité sont également comprises plutôt comme des secteurs d'analyse spécifiques qu'en termes de diversité. "*Cette polarisation et fragmentation est un facteur important à l'origine d'une perception profondément enracinée de la Suède en tant que société homogène où la différence représente principalement une relation entre des catégories sociales spécifiques, plutôt qu'entre individus*" (De los Reyes 2001b).³

Selon De los Reyes, l'appartenance ethnique est implicitement définie dans le discours politique suédois comme une catégorie homogène à l'essence même de la polarité entre Suédois et minorités ethniques. Ceci a eu comme conséquence l'incapacité d'intégrer les expériences des femmes immigrées au discours sur les sexes. La description des femmes immigrées en tant que « *dépendantes, opprimées et isolées* », représentant une forme inférieure et rétrograde de la condition féminine, a renforcé les hiérarchies ethniques et signifie que les relations entre appartenance ethnique et autres principes de catégorisation tels que le sexe, la classe ou l'âge ont été largement ignorés (De los Reyes 2000, 2001a, b, Greene et al 2005).

Kamp & Hagedorn-Rasmussen démontrent clairement qu'au Danemark la diversité est également conçue principalement en termes d'appartenance ethnique. Ceci est encore corroboré par le fait que l'étude commanditée par l'Institut National Suédois de la Vie Active sur la gestion de la diversité en Europe est intitulée "gestion de la diversité, discrimination et minorités ethniques en Europe : clarifications, critiques et agendas de recherche" et a été produite par le Centre Danois d'Etudes sur la Migration et les Ethnies (Wrench, 2002).

Bellard & Rüling utilisent un type d'analyse du discours différent pour explorer les conceptions de la diversité et de sa gestion en France et en Allemagne. Ils ont analysé les rapports annuels et les sites Web institutionnels des 38 plus grandes sociétés (en termes de revenus) en France et en Allemagne (Bellard & Rüling 2001),⁴ en supposant que les discours de ces entreprises reflètent l'état général et l'orientation des discours sur la diversité dans ces deux pays. Ils ont trouvé que la majorité de entreprises françaises a souligné la diversité des professions (*métiers*), ce qui semble être aussi important que la diversité nationale ou culturelle, tandis que les entreprises allemandes ont souligné les expériences et les compétences, particulièrement en termes d'orientation internationale et multiculturelle. Bellard & Rüling ont également trouvé le discours français relativement ambigu dans sa manière d'évoquer les différences en tant que valeur et attribuent cela à la « *réalité cachée* » de la diversité sociale en France, où il n'y a aucune donnée statistique rapportant officiellement la composition de la population en termes de groupes ethniques ou culturels et l'appartenance ethnique vue comme une catégorie est absente de la littérature académique. La non-reconnaissance des différences sociales est justifiée par la référence aux valeurs républicaines et au dogme de l'unité de l'état-nation.

³ "*This polarisation and fragmentation is an important factor behind a deeply rooted perception of Sweden as a homogeneous society where difference primarily represents a relationship between specific social categories, rather than between individuals*" (De los Reyes 2001b)

⁴ Les auteurs admettent que la concentration sur les textes, tout en participant certainement à la construction d'une réalité sociale, n'aboutira nécessairement qu'à une image limitée.

"Tandis que la discussion autour des caractéristiques visibles de la diversité est taboue dans les entreprises françaises, les professions, l'éducation et les compétences ont toujours constitué des véhicules importants pour la reconnaissance des identités dans le travail. Dans 'La logique de l'honneur', Philippe d'Iribarne (1989) montre comment la France s'est historiquement déplacée d'une société caractérisée par une "hiérarchie du sang" vers une "hiérarchie du talent", et souligne l'importance du "vrai métier" et d'une certaine "noblesse scolaire". En pensant à ces arguments, il est moins surprenant de constater que la différenciation "des cultures professionnelles" est devenue une des principales expressions de la diversité dans les entreprises françaises."(Bellard & Rüling, 2001 :20-21)

La diversité sociale en termes d'appartenance ethnique peut en Allemagne également être décrite comme une réalité cachée dans un pays qui, jusqu'en 2001, a refusé d'accepter qu'il est un pays d'immigration (Wrench, 2002 : 101). Dans les entreprises allemandes analysées par Bellard & Rüling, la diversité apparaît comme quelque chose que l'on trouve principalement en dehors de l'Allemagne. Les différences sont perçues en termes de contacts en dehors de la société allemande avec autre pays et/ou cultures.

Cette théorie est corroborée par Barzantny (2001) qui compare les conceptions de multiculturalisme entre USA et Europe : tandis qu'aux USA, ce concept concerne principalement le multiculturalisme intérieur, les Européens ont été "condamnés" à fonctionner pendant des siècles en groupes multiculturels et multilingues traversant de multiples frontières. Le multiculturalisme est donc en premier associé au multilinguisme et aux différences d'attitudes et de comportement liés à la définition de la culture en tant que 'programmation collective de l'esprit humain' (cf. Hofstede, 1991 : 5). Dans le contexte de la gestion, le débat européen sur la diversité tourne donc la plupart du temps autour de la diversité internationale à travers les frontières 'nationales' au lieu de la diversité intra frontalière. Le multiculturalisme intérieur s'applique plus historiquement aux anciennes puissances coloniales tel le Royaume-Uni, la France, les Pays-Bas et la Belgique^[5] et est reflétée dans la gestion des politiques de diversité, par exemple dans la *Charte de la Diversité dans l'Entreprise* signée par 40 des plus grandes entreprises de France en 2004^[6].

La *Charte de la Diversité dans l'Entreprise* définit clairement la diversité en termes d'appartenance ethnique et séparément des sujets liés aux discriminations sexuelles:

"De la même façon que la mixité hommes/femmes au travail est, de fait, un facteur de dynamisme social et un stimulateur de performances, la diversité relève non pas de la compassion mais bien de l'intérêt économique et social de l'entreprise". (Charte de la diversité dans l'entreprise, Exposé des motifs par Bébear & Sabeg)^[6]

Ceci conduit à ignorer les relations entre sexe et appartenance ethnique et le fait que les taux de chômage des femmes appartenant aux minorités ethniques sont de loin les plus élevés. Cependant, en termes de discours sur la diversité en France, la *Charte* est tout à fait révolutionnaire, pour exemple :

"nos entreprises doivent dépasser les réflexes de confort, de prudence ou de conformisme, qui freinent le recrutement des diplômés issus des minorités visibles, puis leur promotion dans l'entreprise. Dans cette optique, elles doivent au plus vite formaliser et valoriser leurs engagements en faveur de la Charte de la diversité, pour ouvrir l'accès à l'élite aux candidats maghrébins, noirs ou asiatiques, et leur permettre de faire valoir leurs compétences et leurs talents". (ibid.)

⁵ L'Espagne et le Portugal étaient également des puissances impérialistes mais il y a plusieurs centaines d'années et n'étaient plus au 20^{ème} siècle dans la même position économique d'inviter ou d'attirer l'immigration provenant de leurs anciennes colonies.

⁶ http://www.social.gouv.fr/htm/pointsur/discrimination/charte221004_1.htm

En ce qui concerne les pays européens anglophones, les auteurs soutiendraient que le discours dans ces pays présente la "diversité" bien plus comme un terme générique couvrant tous les groupes sociaux plutôt que seulement les minorités ethniques (Greene et al 2005); probablement parce que les développements en faveur de la parité et de l'égalité raciale ont des histoires plus ou moins parallèles en Grande-Bretagne et que la préférence envers l'égalité des sexes face à celles des races, caractéristique de la plupart des autres pays européens, ne s'applique sans doute pas dans la même mesure. Ayant une tradition plus pluraliste de la société, il s'avère également justifié de s'attendre à ce que la conception de la "diversité" en Grande-Bretagne soit plus large.

La prochaine section examinera comment ces conceptions culturelles de ce qu'est la 'diversité' façonnent la conception - et les résultats - de la 'gestion de la diversité'.

Conceptions de la 'gestion de la diversité' - par opposition à égalité des chances ?

John Wrench (2003) propose une typologie en six niveaux ou groupes d'activité différents catalogués comme des mesures d'organisation permettant de promouvoir l'égalité ethnique, dont la dernière est la gestion de la diversité :

1. Formation des immigrés : mesures pour aider les minorités ethniques dans leur intégration au sein de la société.
2. Faire des concessions culturelles : reconnaissance des congés religieux non chrétiens, autorisation du voile ou autre vêtement religieux, prise en compte des restrictions alimentaires religieuses et culturelles dans les cantines d'entreprises, etc.
3. Contestation des attitudes racistes : campagnes d'information, etc.
4. Combat contre les discriminations : changements du comportement plutôt que des attitudes, c'est-à-dire l'introduction de mesures disciplinaires contre le racisme et la discrimination, « suppose la reconnaissance plus gênante que la discrimination raciale peut exister 'communément' dans les organisations et peut être le fait de gens ordinaires qu'on ne peut pas conventionnellement classer comme ayant des attitudes ou des préjugés racistes ».
5. Politiques d'égalité des chances avec action positive: combinaison des alinéas précédents auxquels s'ajoute l'action positive consistant par exemple à faire des efforts particuliers pour encourager certains groupes à se porter candidats à des postes.
6. Gestion de la diversité : « Une approche globale de l'organisation » qui « implique d'importants changements dans les pratiques et dans la culture organisationnelles et qui est adoptée en premier lieu au niveau de la direction ».

Selon Wrench, beaucoup d'activités sont classées à tort comme relevant de la gestion de la diversité, alors qu'elles devraient être classées ailleurs dans la typologie ci-dessus et l'utilisation peu rigoureuse de ce terme devient de plus en plus courante en Europe. La GD représente-t-elle alors un simple changement de nom pour quelque chose semblant plus positif, un changement de métaphore du 'melting pot' vers la 'salade de fruits' sans conséquences réelles sur les pratiques organisationnelles ?

La typologie de Liff (1996) en quatre approches de politique de la diversité reste probablement le cadre analytique sur la gestion de la diversité ayant le plus d'influence en Europe, et a été étendue par Kamp & Hagedorn-Rasmussen (2004) afin de relier chaque approche politique à la motivation organisationnelle :

L'approche d'*utilisation du Capital Humain* de Kamp et Hagedorn correspond à l'*accommodation des différences* de Liff, où les individus sont jugés en fonction de leur mérit-

tes sans se préoccuper des différences entre eux. La discrimination est jugée comme un vecteur d'échecs de la méritocratie, mais les normes de ce qui est considéré comme justes mérites demeurent inchangées. Le développement démographique est l'argument principal, et l'utilisation de la diversité pour trouver le talent partout où il peut être trouvé est le motif pour ne pas faire grand cas de la différence en elle-même. Les politiques devraient être vraiment ouvertes à tous plutôt qu'à seulement certains groupes. L'approche est donc individualiste et tend à accentuer l'uniformité.

L'Utilisation du Capital Culturel (l'utilisation des différences de Liff) est motivée par un besoin de s'adapter aux marchés multiculturels. Les salariés ayant une expérience multiculturelle sont supposés apporter une contribution spécifique qui assure un avantage concurrentiel. Les normes définissant les valeurs nécessaires sont donc différenciées. Les différences sont appréciées mais également figées - les personnes sont classées en fonction de leurs backgrounds, ce qui peut encourager les différenciations basées sur la culture et les stéréotypes. Les différences sociales de groupe sont identifiées et servent de base à un traitement différencié, par ex. des voies parallèles d'évolutions pour les femmes 'carriéristes' et pour les 'mères de famille'.

Les organisations en flux (la dissolution des différences basées sur le social de Liff), ici la GD implique que les personnes se contestent constamment les uns les autres et sont considérées comme sources de création d'une auto-organisation apprenant dynamiquement. L'unicité des individus est accentuée, et n'est pas considérée comme basé sur l'appartenance à un groupe social, accordant ainsi à toutes les différences une importance égale. Les mérites n'y sont pas aussi facilement spécifiés.

Justice sociale - éthique et équité (l'appréciation des différences basées sur le social de Liff). Cette approche reconnaît l'importance des différences basées sur le social dans la perpétuation des inégalités et admet que les procédures et les structures institutionnalisées dans l'organisation mènent à la discrimination. L'action positive est le point de départ ; la GD n'a seulement de sens que si la discrimination, structurelle et individuelle, est éradiquée. Cette approche peut également risquer de renforcer les stéréotypes. La motivation pour les entreprises s'appuie sur des attentes vis à vis de la société, des clients ou des employés, et se soucie de la réputation et de l'image de l'entreprise.

Toutes ces approches sauf une (*dissolution des différences basées sur le social*) sont présentées comme des prolongations de la politique d'égalité des chances plutôt que comme des approches qualitativement nouvelles. Ils diffèrent dans la manière dont la GD est conçue, soit basée sur les groupes sociaux ou l'individualité, et s'ils insistent sur la valorisation positive de la différence ou de l'uniformité. Les motivations organisationnelles, qui, selon Kamp & Hagedorn-Rasmussen, caractérisent le plus chaque approche, sont toutes d'une manière ou d'une autre reliées à la mondialisation. Un mélange des quatre discours est habituellement utilisé, mais un ou deux prédominent normalement selon le contexte culturel et les priorités organisationnelles.

Comment ces approches s'inscrivent dans les contextes culturels de l'Europe ? Aux USA, la GD est considérée comme se substituant aux politiques d'égalité des chances résultant du contrecoup des programmes de discrimination positive et des revendications non fondées mais fortes selon lesquelles les hommes américains blancs ne pourraient plus obtenir d'emplois (Kirton & Greene 2004, Wrench 2003). Au Royaume-Uni, la discrimination positive a été tout sauf proscrite et une approche politique plus libérale et moins interventionniste a été adoptée. Tandis que la nature moins menaçante de l'approche de la diversité séduit également beaucoup de ceux qui font les politiques, la GD au R.-U. provient bien davantage de ce qui est perçue comme la faiblesse principale de l'approche traditionnelle d'« égalité des chances » à

savoir le fait de ne pouvoir relier les objectifs d'égalité aux objectifs plus larges commerciaux et organisationnels (Johnson & Johnstone dans Kirton & Greene 2004).

La définition de la GD de Kandola & Fullerton (1994) est le point de vue britannique le plus citée:

"Le concept de base de gestion de la diversité admet que la population active consiste en un ensemble divers d'individus. La diversité se compose de différences visibles ou non qui incluront des facteurs tels que le sexe, l'âge, l'éducation, la race, le handicap et le style professionnel. Il se fonde sur le principe selon lequel l'exploitation de ces différences créera un environnement productif dans lequel chacun se sent apprécié, où ses talents sont complètement utilisés et dans lequel les buts organisationnels sont atteints."(Kandola & Fullerton, 1998 : 8)

Selon Greene & Kirton, les employeurs du Royaume-Uni semblent comprendre la diversité comme un complément et un ajout aux politiques traditionnelles d'égalité des chances avec une plus grande reconnaissance de la différence entre groupes ainsi qu'entre individus. Cependant, il est souvent difficile en pratique de différencier la « gestion de la diversité » de l'« égalités des chances » et rien ne prouve que les organisations n'adoptent pas simplement le langage de la diversité sans remettre en cause la structure et la culture de l'organisation (Greene & Kirton, 2004b).

Au R.-U., il semblerait donc que l'accent est mis, en GD, dans l'éloge et l'utilisation des différences à des fins industrielles, tandis que les problèmes de justice sociale restent strictement du domaine de l'égalité des chances. Parmi les arguments du cas de l'entreprise, le plus fort est celui de faire appel à un marché composé d'une population de plus en plus diverse. La GD au R.-U. peut également être considérée comme la réponse des entreprises à une tendance législative allant vers la discrimination positive résultant des directives de l'Union Européenne. Pour ces raisons donc, en dépit d'une rhétorique individualiste, l'accent demeure mis, en pratique, sur les groupes sociaux (Greene & Kirton, 2004 ; Liff, 1999 ; Shapiro, 2001).

Bellard & Rüling constatent qu'en France les discours sur la diversité sont en premier légitimés comme une valeur courante - moins liée à l'accroissement de la performance de l'entreprise qu'aux impératifs d'ensemble sociaux et moraux tel le respect et la reconnaissance des différentes cultures locales, en second en tant que créativité croissante, et enfin par le besoin de s'adapter aux marchés multiculturels et d'accéder à une plus grande réservoir de talents. L'approche *d'appréciation des différences basées sur le social* semble donc forte dans le discours et la GD est considérée comme une nouvelle voie de progrès vers les politiques d'égalités des chances plutôt que comme un supplément de celles-ci. Cependant, comme examiné précédemment : « Les Français voient leur pays comme une communauté politique qui pourrait être ébranlée s'ils devaient reconnaître des différences basées sur l'origine ethnique dans les relations entre le citoyen et l'Etat » (Banton cité dans Wrench, 2002 : 89). Concevoir en France n'importe quelle forme d'action positive sous des formes spécifiées par ethnie reste donc très problématique (Wrench, 2002). La *Charte de la Diversité*, des récentes conventions collectives ^[7] et le discours politique démontrent que cette situation est en train de changer. Il reste à voir, cependant, si le développement du concept de GD en France ira au-delà du niveau 5 de la typologie de Wrench.

Dans les travaux de Bellard & Rüling, la motivation la plus fréquemment citée par les entreprises allemandes pour être concernées par la GD était la nécessité d'accroître la performance de l'entreprise au sein de l'économie mondiale. Ensuite, l'attractivité de l'entreprise en tant

⁷ http://www.social.gouv.fr/htm/pointsur/discrimination/charte221004_1.htm

qu'employeur devrait augmenter si elle peut offrir un environnement de travail varié comprenant des possibilités pour acquérir une expérience internationale. Le discours semble s'adapter à l'approche méritocratique et individualiste *d'utilisation du capital humain* mais on en sait encore peu sur sa pratique.

De los Reyes (2000) prétend qu'en Suède, les arguments autres qu'économiques en faveur de la GD sont considérés comme hors de propos voire voués à l'échec. Leijon & Omanovic (2001) admettent que les arguments fondés sur la solidarité morale, l'éthique ou la justice ne sont pas particulièrement utilisés dans les débats suédois. Cependant, les arguments économiques tant en Suède et qu'au Danemark sont le manque de main d'œuvre et l'inquiétude pour l'image de l'entreprise plutôt que le credo qu'une main d'œuvre diversifiée pourrait apporter des avantages organisationnels internes ou que l'expérience culturelle, sociale ou linguistique des immigrants pourraient bénéficier à l'entreprise ou enrichir l'environnement de travail des employés locaux. (Wrench, 2002 ; Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004). Comme nous l'avons vu ci-dessus, l'ethnicité est considérée comme un groupe homogène, un collectif partageant les mêmes problèmes et caractéristiques, qui sont donc expliqués en termes culturelles et sont « automatiquement associées aux faibles compétences tandis que la "Suéduité" en tant que telle devient une qualification indispensable dans la vie professionnelle ». (De los Reyes 2001). La même idée est développée par Kamp & Hagedorn-Rasmussen pour le cas du Danemark.

John Wrench discute l'effet que peut avoir le discours politique en se basant sur l'exemple du Danemark où les ministres du gouvernement ont assuré que le « Danemark ne sera jamais une société multiculturelle », ce qui a considérablement entravé les efforts menés par les employeurs pour utiliser la GD afin de venir à bout du manque de compétences : « ces employeurs qui pourraient être bien disposés à prendre plus d'ouvriers immigrants se sont préoccupés de la réaction de leurs clients, et ont conclu qu'"aussi longtemps que les politiciens n'exigeront rien de la part des Danois, alors les entreprises n'exigeront rien de leurs clients ". » (Wrench, 2002)

L'approche semble donc être une basée sur les différences entre groupes sociaux qui, cependant, ne mettent pas en valeur ces différences mais vise à « aider » les groupes '*déviant*s' à s'assimiler à la norme dominante de la population du pays. Ceci ne diffère en fait pas de la traditionnelle action positive de l'approche d'égalité des chances. Ce qu'il y a de neuf c'est la priorité à l'appartenance ethnique et à l'intégration que représente le débat sur la diversité. Dans leur étude du cas Danois, Kamp & Hagedorn-Rasmussen ont trouvé qu'en raison du contexte culturel, les pratiques de GD basées sur la justice sociale étaient susceptibles d'insister sur l'assimilation plutôt que de faire l'éloge des différences, les discours basés sur la solidarité peuvent démolir les stéréotypes d'«eux» et de «nous», engendrant de fait de nouvelles arènes de réflexions sur l'identité (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004).

Critiques de la «Gestion de la Diversité » ^[8]

La critique la plus fréquemment exprimée de la GD est probablement qu'elle tente de remplacer justifications morales par justifications économiques. Wrench (2003) cite une preuve empirique sérieuse venant des Etats-Unis que l'exemple "mantra" a été exagéré. Si, comme cela peut certainement être le cas, il n'y a aucun argument économique pour qu'une organisation

⁸ Pour une vue d'ensemble complète de toutes les critiques mentionnées ici de la gestion de la diversité ainsi que d'autres, voir Wrench (2002).

soit concernée par la GD, cela veut-il dire qu'une organisation devrait être libre de pratiquer la discrimination ? Aussi longtemps que la GD est considérée comme un supplément, ou bâtie sur les politiques d'égalités des chances basées sur des arguments de justice sociale, ceci n'est peut-être pas très inquiétant. Comme vu précédemment, les arguments entrepreneuriaux et de justice sociale convergent souvent quand les organisations jugent que démontrer leur comportement moral est bon pour leur image ou nécessaire pour leur approbation au sein de la société contemporaine. Le danger ici est que la pression institutionnelle puisse mener à l'adoption superficielle d'un discours sur la diversité (Bellard & Rüling 2001).

Une autre critique est que la GD représente une « option douce » pour les employeurs. Par son accent mis sur une approche de gestion du haut vers le bas de la hiérarchie organisationnelle et conduite par la direction, la GD donne aux dirigeants le pouvoir de cerner les secteurs problématiques, ils peuvent choisir d'entretenir des éléments plus attractifs de la diversité et d'éviter ceux plus controversés nécessitant pourtant bien plus d'être abordés. « Il est possible d'avoir une politique de gestion de la diversité qui ignore ou est plutôt médiocre sur les aspects anti-racistes et anti-discriminatoires et qui ne tient pas compte de certains des éléments les plus forts des politiques d'égalités des chances, y compris en matière d'action positive. Il y a un danger que le manque d'expérience préalable en politique anti-discriminatoire de quelques pays européens se traduira par le fait que les formes de gestion de la diversité s'y développant se limiteront au type rassurant d'« éloge de la diversité culturelle » » (Wrench, 2003: 11).

Ceci est étroitement lié à la critique de l'approche méritocratique de la GD comprenant pour motivation la recherche de talents : « la construction sociale de ce qui compte pour mérites, l'une des pierres angulaires de l'institutionnalisation du privilège dans les organisations, n'est pas contestée... L'"autre" est invité dans l'organisation mais n'est que toléré dans la mesure où il ou elle enrichit la norme, afin de maintenir les positions asymétriques du pouvoir » (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004 : 529). Dans ce cas, de même que les politiques traditionnellement libérales d'égalités des chances ont été critiquées comme jugeant l'équité ou l'uniformité à partir de la norme du mâle blanc, la GD juge la 'différence' vis à vis de la même norme dominante et peut l'employer pour réaffirmer l'infériorité et justifier l'exclusion (Liff & Wajzman, 1996).

Le renforcement des stéréotypes est aussi considéré comme un des dangers des approches de GD qui lient perspectives de performance à identité ethnique ou sociale du groupe et les ensembles de qualités et de compétences qui sont supposées caractériser ces identités. « Si être différent devient un argument essentiel pour occuper un poste dans l'organisation, cela implique que les conditions qui créent des différences sont à la fois positives et nécessaires » (De los Reyes, 2001 : 170).

La plupart des partisans de la GD réclament qu'un des traits la définissant et clef de son succès soit sa capacité d'éviter des stéréotypes en considérant les personnes comme des individus et en traitant chacun individuellement (Kandola & Fullerton 1994). La critique de ceci est qu'en détournant l'attention des groupes sociaux discriminés, le poids de la discrimination doit être porté par l'individu seul. Sans voix collective pour parler pour eux, une approche individualisée laissera les plus faibles et les plus défavorisés seuls et isolés. (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004 ; Liff, 1999 ; Kirton & Greene, 2004). La GD peut être donc du plus grand intérêt pour les individus qui sont les moins défavorisés à plus grande échelle (Greene & Kirton 2004a). En effet, comme nous l'avons vu ci-dessus, le discours de gestion de la diversité des entreprises en Europe s'intéresse la plupart du temps au bon fonctionne-

ment des équipes multiculturelles internationales, normalement constituées des personnes très compétentes et mobiles professionnellement. Dickens (1997) déclare ainsi que ce sont principalement les femmes blanches des classes moyennes qui, à ce jour, ont bénéficié de la plupart des initiatives de GD.

En outre, en adoptant une approche individualiste, on accorde à toutes les différences la même portée. Ceci ne fait pas que banaliser la diversité, de sorte qu'aucun changement d'organisation n'est considéré comme nécessaire (Greene & Kirton 2004b), mais ignore aussi le fait que certains groupes ont historiquement souffert de préjudice et de discrimination beaucoup plus grands que les autres. « Il paraît difficile de voir comment on pourrait, en se concentrant sur l'individualité, s'attaquer de manière systématique à des problèmes tels que la sous représentation de certaines minorités ou au plafond de promotion des femmes (*glass ceiling*) » (Greene & Kirton 2004b). Cependant, comme déjà examiné précédemment, en dépit du discours individualiste de la GD, l'approche collectiviste axée sur les groupes socialement défavorisés n'a pas été abandonnée.

La participation de chaque partie prenante

Peu de recherches ont été menées jusqu'à maintenant sur le rôle des syndicats dans la promotion de la diversité et dans l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques de diversité. C'est probablement un résultat du fait qu'il y a eu très peu de recherches objectives pour évaluer la mise en oeuvre et les résultats pratiques des politiques de GD des entreprises. Dans les pays à fort taux de syndicalisation, tels le Danemark et la Suède, il est habituellement considéré comme évident que les syndicats seront les acteurs essentiels dans l'élaboration et la mise en oeuvre d'une politique de GD. Au Royaume-Uni par contre, « gérer la diversité » est généralement considéré par les syndicats comme étant purement une intervention managériale, et le discours au niveau des entreprises conforte certainement cette opinion. Greene & Kirton (2004b) dans leur recherche ont découvert que la participation des syndicats (en dehors du secteur public) est considérée habituellement comme de peu d'importance sur le plan stratégique. Cependant, comme Greene & Kirton (2002) et Kamp & Hagedorn-Rasmussen (2004) l'ont démontré dans leurs études de cas, les réalités organisationnelles et locales peuvent transformer le discours et la rhétorique au niveau de la politique de l'entreprise en quelque chose de tout à fait différent quand il est mis en oeuvre dans la pratique. Ceci peut être constaté dans l'étude du cas britannique où, malgré la rhétorique «directionniste» de la politique d'organisation semblant amoindrir le rôle des syndicats, il a été reconnu en pratique que leur implication était essentielle pour en faciliter la mise en oeuvre.

Les recherches sur les points de vue des syndicats sur la GD au Royaume-Uni ont été menées à la fois par Wrench (2004) et par Greene & Kirton (2002, 2004). Tandis qu'il y a une forte reconnaissance parmi les syndicats britanniques de leur propre besoin de représenter une main d'œuvre plus diverse afin de contrebalancer la chute des adhésions, la majorité des syndicats britanniques se méfie de la gestion de la diversité à cause de son orientation perçue, au moins dans le discours et la rhétorique, vers une approche individualiste^[9], et de la manière dont le discours de gestion des ressources humaines entoure les approches de la diversité - pour des syndicats, le racisme et la discrimination « devraient être combattus, et non gérés » (Wrench 2003). Les syndicats activistes qui voient les avantages d'une approche mettant en valeur la

⁹ Par exemple, en 1997, la Conférence des Travailleurs Noirs de la confédération des syndicats britanniques a fait passer une motion s'opposant à la tendance accrue « de remplacer les politiques et procédures existantes en matière d'égalité des chances par celles intitulées gestion de la diversité »(citée dans Wrench, 2004 : 103).

diversité plutôt qu'essayant d'assimiler les différences, tendent à énoncer la position selon laquelle ceci peut être réalisé dans un « monde idéal » où l'égalité des chances, des conditions et des résultats existent déjà, et qu'il est donc trop tôt pour parler de gestion de la diversité (Greene & Kirton, 2002 ; 2004).

Wrench (2004) a comparé ces découvertes à l'attitude, très différente, du mouvement syndical danois, qui a plaidé avec force en faveur de la gestion de la diversité, et a exploré les raisons de ces différences.

"En Grande-Bretagne, à la différence du Danemark, il existe, dans les syndicats du R.-U., une longue histoire d'égalité ethnique et de mesures anti-discriminatoires avec quelques luttes acharnées nécessaires avant d'atteindre un certain stade où des politiques raisonnablement fortes d'égalité des chances, antiracistes et anti-discriminatoires ont commencé à se répandre, à la fois dans les lieux de travail et au sein des syndicats eux-mêmes... N'ayant pas eu la même expérience que les syndicats britanniques, [les syndicats danois] ne voient pas la gestion de la diversité comme une alternative à leurs efforts antérieurs, ou quelque chose qui les minera... Au Danemark, l'adoption par les syndicats d'une philosophie multiculturelle est progressive dans le contexte d'un débat national où les politiciens produisent un discours assimilationniste « anti-multiculturalisme »... Beaucoup de ceux qui ont été actifs dans les luttes pour l'égalité au sein du mouvement syndical britannique voit une évolution vers la gestion de la diversité comme une étape vers la régression, et non vers le progrès dans un contexte où ont déjà cours un grand nombre d'initiatives antiracistes, anti-discriminatoires et vers l'égalité des chances." (Wrench, 2004 : 106-108)

Il y a lieu de penser que la position des syndicats en Suède est plus près de celle du R-U^[10], tandis que les syndicats en France ont réagi plutôt positivement à la *Charte de la Diversité* signée par 40 des plus grandes entreprises françaises en invitant ces dernières à transformer leurs paroles en actes en utilisant la charte comme base des négociations collectives. La *Charte* elle-même déclare explicitement que « l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques de diversité [devraient être] un sujet de dialogue avec les représentants du personnel ».

Shapiro (2001) renverse l'affirmation selon laquelle les politiques de diversité nécessitent pour réussir l'implication du personnel. Elle conclut à partir de ses recherches sur 14 études de cas d'entreprises à travers l'Europe que plus le degré d'implication du personnel dans une organisation est grand, plus la diversité de la main-d'oeuvre de l'organisation devient apparente et plus grande est la nécessité de l'organisation de développer les structures, cultures, systèmes et capacités managériales pour gérer vraiment cette diversité apparente de sorte qu'elle soit comprise et appréciée plutôt qu'elle aboutisse à des conflits. Là où il y a peu ou pas de participation du personnel (l'approche Tayloriste), la diversité peut bien exister parmi la main-d'oeuvre, mais il y a peu d'occasions pour qu'elle émerge puisqu'on ne demande pas au personnel de penser ou agir au-delà de ses limites d'attributions. Là où il y a de la *participation aux propositions parallèles* – le personnel est impliqué dans les activités de résolution des problèmes qui ont une influence sur les opérations de l'organisation et qui fonctionnent conjointement aux structures d'organisation existantes - la diversité au sein de la main d'oeuvre commence à devenir apparente mais reste réservée aux activités hors du travail habituel. Là où il y a *implication dans le travail* - on permet au personnel de décider et de mettre en oeuvre leurs propres décisions, déplaçant l'objectif vers une conception nouvelle du travail et exigeant certain changement des structures de base de l'organisation - la diversité de l'organisation est entièrement apparente et son impact sera ressenti si l'organisation n'a pas développé ses capacités à la gérer de manière positive.

¹⁰ Cf. l'article "Talk about discrimination - not diversity" in Newsletter 1, 2002 of the Swedish National Institute for Working Life.

Le modèle théorique de Shapiro s'applique à la gestion de la diversité « *visible et moins visible* » qui est supposée déjà en place mais inexploitée. Cependant, comme déjà discuté ci-dessus, au R-U, en Suède, au Danemark et en France, il apparaît que les politiques d'organisation de la GD en sont toujours à l'étape du recrutement d'une main d'œuvre diversifiée, principalement comprise (bien que dans une moindre mesure au R-U) comme de cultures et d'ethnies diverses.

Les réseaux de salariés sont une forme de participation souvent associée à la gestion de la diversité et qu'on rencontre parfois au R-U comme une façon de contourner les syndicats (Greene & Kirton, 2004b). Cette forme d'implication du personnel peut réunir des individus afin de se supporter mutuellement et d'augmenter la puissance collective des groupes sociaux. Cependant, si ces groupes ne sont pas intégrés dans un collectif cohésif, le danger est que des conflits intergroupes puissent surgir et que les stéréotypes soient renforcés (pour un exemple d'étude de cas voir : Bierema, 2005). C'est un domaine nécessitant davantage de recherches empiriques.

De Los Reyes (2000 ; 2001a, b) dénote que tandis que les femmes dans les milieux universitaire et politique ont été activement et directement impliquées dans le discours sur l'égalité des sexes, la partialité et le manque de pluralisme dans le débat sur la diversité en Suède (on peut également le dire du Danemark) a en fait privé les immigrés de la possibilité de se définir eux-mêmes, et a ainsi renforcé la marginalisation et les perceptions des immigrés en tant qu'« autre ». Ceci s'applique également aux mouvements syndicaux à travers l'Europe, qui ont encore beaucoup de chemin à parcourir avant de pouvoir prétendre que leurs structures de prise de décision sont représentatives de la diversité de leurs adhérents et que ceux-ci sont représentatifs de la diversité sociale. Ceci a une conséquence claire sur les ordres du jour des négociations, qui se concentrent actuellement plus sur l'anti-discrimination et sur l'adaptation de la différence plutôt que la remise en question de la culture organisationnelle (Kirton & Greene, 2004).

Conclusion : Vers un concept européen de Gestion de la Diversité ?

Selon Wrench (2003) « La gestion de la diversité devrait avoir au minimum certaines composantes et n'est pas simplement un terme qui recouvre toute politique relative à l'emploi des immigrés et des minorités. » Cet article a démontré que c'est encore très loin d'être le cas en Europe. Il a souligné l'importance du discours dans la création du contexte culturel, mais a également démontré que ce contexte culturel peut transposer ce discours de Gestion de la Diversité en quelque chose de très différent une fois mis en oeuvre.

En dépit d'un discours de diversité qui recommande presque universellement une approche individualiste et qui prétend valoriser les différences, le succès des politiques de GD dans la plupart des contextes culturels se mesure par leurs capacités à améliorer la sous représentation de groupes sociaux spécifiques et à supprimer le sentiment d'exclusion qui résulte du fait d'être considéré comme différents. Les formes « assimilationnistes » de la GD sont les plus fréquentes à se présenter dans les contextes où le discours public dépeint les minorités ethniques comme un problème ou une charge (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004). S'ils veulent que leur politique de Gestion de la Diversité soit prise au sérieux dans toute leur organisation et non simplement considérée comme une rhétorique superficielle à la mode, les entreprises

doivent formuler une stratégie consciente prenant en compte le contexte culturel dans lequel elles agissent.

Les partenaires sociaux européens, en dépit de réserves initiales du côté de la Confédération Européenne des Syndicats, ont réclamé la promotion des politiques de Gestion de la Diversité dans leur *Programme cadre des actions pour l'égalité des sexes*, négocié en mars 2005. Le *Programme cadre des actions* incorpore beaucoup d'éléments dépassant le niveau 5 de la typologie de Wrench qui visent à changer les cultures, systèmes et structures organisationnels^[11]. Ainsi il fournit des leçons sur comment peuvent être construites des approches de diversité en partant des politiques traditionnelles d'égalités des chances d'autres groupes, de sorte que les différences individuelles puissent être identifiées en traitant équitablement groupes et individus.

La formulation de cette approche a été basée sur un dialogue avec des représentants des parties concernées, ce qui est la première leçon à retenir. Aussi les syndicats seront en position plus forte pour parler de gestion de la diversité quand ils auront trouvé les moyens de l'appliquer à leurs propres structures internes.

La recherche sur les résultats concrets des politiques de GD en Europe a été jusqu'ici limitée aux résultats en termes d'amélioration des performances organisationnelles et de la perception par la direction d'une plus grande satisfaction du personnel. On a un grand besoin de davantage de recherche sur les *résultats pratiques pour les parties concernées* des politiques organisationnelles de GD en Europe ; sur comment elles se différencient des résultats pratiques des politiques traditionnelles d'égalités des chances, et sur leur succès en termes de promotion de l'égalité/équité (cf. Peretti, 2005). Les auteurs sont actuellement en train d'élaborer un projet de comparaison des résultats pratiques du point de vue des parties prenantes de politiques de GD dans des entreprises multinationales européennes en les reliant au contexte spécifique de la culture nationale.

Références bibliographiques

Barzantny, C. (2002) 'L'emploi mondial: le défi stratégique de la diversité pour recueillir les fruits de "l'inclusion"', *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie*, Tome 1, XIII Congrès Annuel de l'AGRH, Nantes, 21-23 Novembre 2002, p.131-145.

Bellard, E. and Rüling, C.C. (2001) *Importing Diversity Management: Corporate Discourses in France and Germany*, Working Papers from Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Genève 2001: 13.

Bierema (2005) 'Women's networks : A career development intervention or impediment?' in *Human Resource Development International*, 8 (2) : 207-224, June 2005.

De los Reyes, P (2000) 'Diversity at Work: Paradoxes, Possibilities and Problems in the Swedish Discourse on Diversity', *Economic and Industrial Democracy*, 21, 253-266.

De los Reyes, P (2001) *Mångfald och differentiering: Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*, Arbetslivsinstitutet 2001.

¹¹ La mise en oeuvre du *programme cadre des actions* fera l'objet d'un rapport annuel des partenaires sociaux européens accompagné après quatre ans d'une étude d'impact.

- De los Reyes, P (2001) 'Diversity, Differentiation and Discrimination. A Critical View on Current Strategies and Discourses in Sweden' in Essemeyr, M. (ed) *Diversity in Work Organisations*, National Institute for Working Life, Sweden, 2001.
- Dickens, L. (1997), 'Gender, race and employment equality in Britain: inadequate strategies and the role of industrial relations actors', *Industrial Relations Journal*, 28 (4): 282-289.
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP (2005) 'European Social Partners' Framework of Actions for Gender Equality'.
- Greene, A.M. and Kirton, G (2002) 'A trade Union Perspective on 'Managing Diversity' in Theory and Practice' presented at the 18th EGOS Colloquium, July 2002, Barcelona.
- Greene, A.M. and Kirton, G (2004a) 'Views from another stakeholder: trade union perspectives on the rhetoric of 'managing diversity'', Warwick Papers in Industrial Relations, 74.
- Greene, A.M. and Kirton, G (2004b) 'Only a dirty D word? Organisational and trade union talk about diversity in the UK', 22nd SCOS, July 7-11 2004 Halifax, Nova Scotia.
- Greene, A.M., Kirton, G and Wrench, J. (2005) 'Trade Union Perspectives on Diversity Management: A Comparison of the UK and Denmark', *European Journal of Industrial Relations*, July 2005, Volume 11, No.2
- Hamilton, P (2001) 'Rhetoric and employment relations', *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 433-449.
- D'Iribarne, Ph. (1989) - *La Logique de l'honneur*, Paris : Le Seuil.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations*, London : McGraw-Hill.
- Kamp, A and Hagedorn-Rasmussen, P. (2004) 'Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life?' *Economic and Industrial Democracy* (SAGE), Vol. 25(4): 525-554.
- Kandola, R. and Fullerton, J. (1994) *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, London: Institute of Personnel and Development (IPD).
- Kirton, G. and Greene A. M. (2004) *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Text*, Butterworth-Heinemann.
- Leijon, S. and Omanovic, V. (2001) Mångfaldens mångfald olika sätt att se på och leda olikheter, FE rapport from [Göteborg University, Department of Business Administration](#), No. 2001-381.
- Liff, S. (1999), 'Diversity and equal opportunities: Room for a constructive compromise?' *Human Resource Management Journal*, 9(1): 65-75.
- Liff, S. (1997), 'Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics', *Employee Relations*, 19 (1): 11-26.
- Liff, S. and Wajcman, J. (1996) "'Sameness" and "difference" revisited: which way forward for equal opportunity initiatives?' *Journal of Management Studies*, 33 (1) : 79-95.
- Lindberg, Ingemar (2000) *Vems Sverige?* LO Sweden, 2000.

Moore, S. (1999) 'Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development' *Journal of European Industrial Training* 23/4/5 (1999) 208-217.

Peretti, J.-M. (2005) *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Paris : Les Editions d'Organisation.

Shapiro, G. (2001) 'The Development of UK Organisational Approaches to Employee Diversity: An overview of the literature' in Essemyr, M. (Ed.) *Diversity in Work Organisations*, National Institute for Working Life, Sweden, 2001.

Swedish National Institute for Working Life (2002) "Talk about discrimination - not diversity", in: Newsletter 1.

Timsait, G. (2001) *La Gestion de la Diversité dans les Pays Européen*, United Nations Expert group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, New York, 3-4 May 2001.

Wrench, J. (2002) *Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe. Clarifications, critiques and research agendas*, ThemES No.19, Mångfaldens Praktik, Centre for Ethnic and Urban Studies, Norrköping.

Wrench, J. (2003) 'Managing Diversity, fighting racism or combating discrimination? A critical exploration', Council of Europe and European Commission Research Seminar *Resituating Culture – Reflections on Diversity, Racism, Gender and Identity in the Context of Youth*, Budapest 10-15 June 2003.

Wrench, J. (2004) *Breakthroughs and blind spots: Trade union responses to immigrants and ethnic minorities in Denmark and the UK*, Fafo.

Tung, R.L. (1995) Rapport sur le thème 1 : Le défi global des ressources humaines : La gestion de la diversité dans les milieux internationaux, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 15, Mai : 27-37.