

Management et diversité

Problématique

comme l'écrit Cornet (2012), le secteur public semble à priori être un terrain favorable aux pratiques de gestion de la diversité au regard de ses principes de base : égalité de droit et de traitement, égalité des chances, égalité hommes-femmes et lutte contre les discriminations. Les études scientifiques démontrent que malgré une approche globale de la gestion de la diversité au sein du secteur public, deux aspects sont plus largement abordés par les organisations : la prise en charge des personnes en situation de handicap et la promotion de l'égalité hommes-femmes. Néanmoins, un management de la diversité au sens large représente un levier d'une meilleure performance sociale à savoir une opportunité de collaborer avec des individus différents (connaissances, points de vue...). Le cadre de proximité locale a donc tout intérêt à entreprendre une démarche de management de la diversité en faveur des équipes dans un objectif de performance de l'organisation.

Objectifs

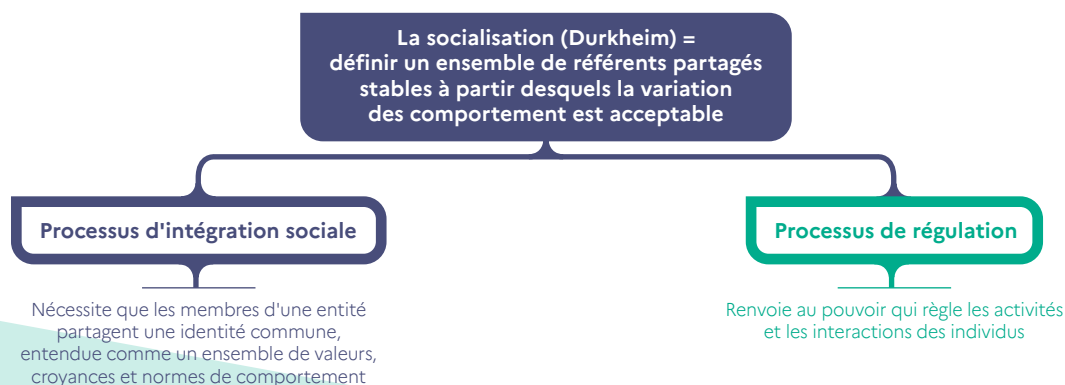
- S'appropriier les principaux concepts et enjeux du management de la diversité au sein d'une organisation.
- Appréhender les différences entre les paradigmes d'égalité, de diversité et d'inclusion.
- Connaître le cadre légal en France relatif aux discriminations au travail.



CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX (champ des sciences de gestion)

→ La diversité, deux points fondamentaux que rencontre tout groupe humain (Chanlat, Dameron, Dupuis, De Freitas et Ozbilgin, 2013) :

- La question du rapport à l'autre, **l'altérité** (Balandier cité par Chanlat et al., 2013).
- La question du vivre ensemble, **la socialité** ou **socialisation au sein d'un groupe** (Durkheim cité par Chanlat et al., 2013) : ensemble des liens sociaux découlant de la capacité de l'homme à vivre en société.



→ Le concept polysémique de diversité, plusieurs définitions possibles selon des prismes différents (Garner-Moyer, 2012)

- **Définition axée sur le respect des intérêts individuels et du développement du capital humain sans distinction par l'entreprise** : « la capacité d'une entreprise à déployer tout le potentiel d'une main-d'œuvre hétérogène dans un environnement de travail qui n'exclut personne ».
- **Définition axée sur ce qui compose la diversité, son opérationnalité, 5 caractéristiques de diversité non exclusives** :
 - 1) Les caractéristiques physiques visibles (âge, couleur de peau, sexe, taille, poids...).
 - 2) Les caractéristiques physiques fonctionnelles (handicap, grossesse, taille, poids...).
 - 3) Les caractéristiques individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu (expérience, orientation sexuelle, degré de maîtrise de la langue...).
 - 4) Les caractéristiques sociales, appartenance réelle ou supposée à un groupe ou un environnement social (nom, prénom, langue maternelle, religion, lieu de vie, orientations politiques, situation familiale, nationalité...).
 - 5) Les caractéristiques organisationnelles (appartenance à un métier ou une organisation).

La diversité : différences physiques, psychologiques, organisationnelles, familiales et sociales entre les membres des équipes de travail (Semache dans Bender, Klarsfeld et Naschberger 2018).

→ **La gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2008)** : rejoint les principes d'égalité des chances et de traitement pour tous les individus et la 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 ; devrait permettre à l'organisation d'améliorer ses processus (efficacité) et sa performance (efficacité) en tirant le meilleur parti de la diversité des individus.

Attachement à deux valeurs sous-tendues :

- 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.

→ **Définition du management de la diversité (Barth, 2018)** : vouloir construire un bien commun avec des personnes qui sont profondément différentes, ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche de l'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises et des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation.

→ Égalité, diversité et inclusion (Barth, 2018)

	Paradigme de la lutte contre les discriminations	Paradigme de la diversité	Paradigme de l'inclusion
Date d'apparition du paradigme	18 ^e siècle	Années 1990	Années 2010
Conception de la société	Égalitaire	Individualiste	Idéaliste
Entité principale	L'individu	L'individu	Le projet et non l'individu en tant que tel
Objectif	Égalité de traitement	Reconnaissance et valorisation des différences individuelles, égalité des chances	Indifférence aux différences
Implication en termes de GRH	Gestion neutre des différences	Gestion individuelle en référence au groupe d'appartenance	Gestion intégrative et inclusive
Dimension principale	Juridique	Économique	Projet et efficacité

→ Les discriminations au travail, le cadre légal en France :

Code pénal : articles 225-1 à 225-4 Cas de discrimination et sanctions pénales,
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070719/LEGISCTA000006165298

Code du travail : article L1132-1 Discrimination dans le travail,
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000042026716

Code du travail : articles L1133-1 et L1133-6 Inégalités de traitement autorisées dans le secteur privé,
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006177837/>

Code pénal : article 432-7 Sanctions pénales pour un agent public,
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006181759/>



OUTILS ET LEVIERS

La RSO (responsabilité sociétale des organisations), <https://www.vie-publique.fr/rapport/271083-responsabilite-societale-des-organisations-rso-dynamique-europeenne>

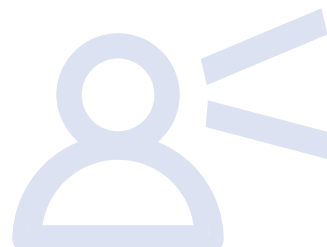
Le Label Diversité, <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/label-diversite>

La charte de la diversité, <https://www.charte-diversite.com/>



APPLICATIONS, TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- Le management interculturel et intergénérationnel au sein des équipes d'une organisation.
- La gestion de la diversité et la laïcité à l'École.
- La scolarisation des élèves en situation de handicap.
- Les politiques éducatives d'égalité des chances.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES CONNEXES

Des outils pour agir

Le site de l'association française des managers de la diversité : <https://www.afmd.fr/>

Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

- Barth, I. (2018). *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au management inclusif*. Dunod.
- Bender, A. F., Klarsfeld, A., & Naschberger, C. (2018). *Management de la diversité des ressources humaines*. Groupe ESSES/AGRH. Edition Vuibert.
- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., de Freitas, M., & Ozbilgin, M. (2013). *Management et Diversité : lignes de tension et perspectives*. Management international/International Management/Gestión Internacional, 17, 5-13.
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.
- Cornet, A., & El Abboubi, M. (2012). *Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès*. Gestion, 37(4), 57-66.
- Garner-Moyer, H. (2006). *Gestion de la diversité et enjeux de GRH*. Management & Avenir, 1(7), 23-42.
- Garnier-Moyer, H. (2012). *Réflexions autour du concept de diversité : éclairer pour mieux agir*. AFMD.