

# Introduction

---

Les sociétés sont de moins en moins homogènes. Ceci met la gestion de la diversité à l'agenda politique mais aussi social et économique. L'intégration d'une population de plus en plus diverse est largement débattue au niveau politique, notamment sous l'angle de l'inclusion sociale. Cette intégration passe par un emploi et une reconnaissance dans le monde du travail. Pourtant, on doit bien constater que ce sujet suscite encore un intérêt mitigé de la part des gestionnaires et des employeurs.

Il y a encore quelques années, ce thème ne suscitait pas non plus un grand intérêt auprès des chercheurs en gestion. Pourtant, depuis deux ou trois ans, on voit apparaître dans les rayons de management de plus en plus d'ouvrages sur le sujet, des recueils de textes pour la plupart. Cet ouvrage a voulu se démarquer de cette formule pour faire le point sur la gestion de la diversité en gestion, avec comme objectifs d'aider le lecteur à clarifier son contenu, ses enjeux, ses outils.

La gestion de la diversité en gestion renvoie aux défis que pose aux gestionnaires la diversité croissante de la clientèle et des usagers, du bassin d'emploi et en conséquence, de la main-d'œuvre. Certains perçoivent cette diversité croissante comme une contrainte, d'autres comme un objectif ou une opportunité d'affaires.

La diversité prise en compte est multiple. Dans sa version extensive, elle concerne chaque individu puisque chacun est unique dans sa personnalité et son histoire de vie. Toutefois, les politiques de gestion de la diversité qui nous intéressent sont celles qui visent des groupes-cibles, potentiellement discriminés dans l'emploi, qui pourraient progressivement voir leurs différences et spécificités devenir des atouts face à l'emploi. Plus précisément, nous parlerons des femmes, mais aussi des hommes, prenant leur place dans des environnements, jusque-là majoritairement féminins, des personnes d'origine étrangère parfois appelées minorités visibles et des personnes handicapées. Nous aborderons aussi les perspectives d'insertion professionnelle qui s'offrent aux différentes catégories d'âge (jeunes, quadras et seniors). Enfin, quelques pages seront consacrées aux personnes homosexuelles et aux comportements homophobes sur le lieu de travail.

Notre approche est managériale. Cet ouvrage est destiné à toute personne impliquée ou intéressée par la gestion des entreprises et des organisations, qu'il soit gestionnaire, consultant, chercheur mais aussi syndicaliste, membre d'une association impliquée dans l'insertion socioprofessionnelle ou étudiant en gestion, en économie ou en sciences sociales. De par son orientation, il vise à répondre à des questions concrètes que peuvent se poser les personnes impliquées dans le monde du travail. Il veut toutefois dépasser la liste de bonnes pratiques ou recettes pour inviter à la réflexion et à la prise de recul face à des concepts, notions et outils, qui peuvent être de fabuleux outils de changement et d'égalité mais aussi des outils d'exclusion et de marginalisation. Nous voulons faire le point sur la notion de gestion de la diversité, en montrer les différentes facettes, aider dans la compréhension de cet outil de gestion, susciter un intérêt mais aussi une distance critique.

Notre propos portera sur tout type d'organisation qui emploie des salariés : grande entreprise, mais aussi petite et moyenne entreprise, administration publique et organisation du secteur associatif. Nous parlerons principalement de la France et de la Belgique, tout en situant le propos dans les débats en cours en Amérique du Nord et dans d'autres pays européens.

L'ouvrage commence par un positionnement du concept de gestion de la diversité dans le champ de la gestion et présente ses fondements historiques. Suit une réflexion sur les caractéristiques mobilisées pour définir cette diversité, avec une présentation des débats spécifiques à certaines d'entre elles comme le sexe, l'origine nationale, le handicap, l'âge et l'homosexualité. Nous passons ensuite en revue les différentes logiques d'actions identifiées dans la littérature mais aussi dans notre pratique de terrain, auprès d'employeurs des secteurs privé et public. Ceci nous donne l'opportunité de pointer les pièges et ambiguïtés liés à ces différentes logiques. Le chapitre suivant est consacré aux dispositifs d'action avec un rappel de notions telles que l'égalité des droits, l'égalité des chances, les actions positives, les discriminations positives, l'égalité de traitement et le *mainstreaming*, l'individualisation de la GRH (gestion des ressources humaines) et la gestion par les compétences et des outils tels que les labels et les certifications. Nous passons ensuite à des aspects plus concrets avec l'identification des acteurs de la gestion de la diversité, des étapes et composantes des plans d'action et des conseils pratiques relatifs à la mise en œuvre d'un plan d'action qui devrait couvrir les différentes

dimensions de la GRH. Nous clôturons par les facteurs de succès et la difficile question de l'évaluation de ces politiques. L'ouvrage est complété par une bibliographie détaillée qui devrait aider ceux et celles qui veulent en savoir plus.

Nous espérons que cet ouvrage pourra aider chacun et chacune dans ses objectifs de clarification et de compréhension de la gestion de la diversité.