

## Quand les politiques de gestion de la diversité en entreprise relèvent d'abord d'enjeux de formation...

*« En France, se souvoient-il, on me disait lors d'entretiens d'embauche : « vous savez, nous avons dans notre équipe un petit Rachid et cela s'est très bien passé (...) Pourtant personne ne me considère comme un banal collègue ». Le plus blessant, c'est que son chef et ses collègues ignorent tout des efforts qu'il a fournis pour en arriver là » (S. ERBA, Une France pluriculturelle)<sup>1</sup>.*

Philippe PIERRE<sup>2</sup>

La question de la lutte contre les discriminations est entrée dans l'entreprise, par la porte principale, et demande des réponses. Quand des hôpitaux ou des écoles sensibilisent leurs professeurs, leurs médecins, leurs infirmières, leurs personnels d'accueil à faire face à une diversité croissante de leurs usagers, ce serait signe que nous vivons une sorte de nouvelle « ère » de la gestion de la diversité<sup>3</sup>. Quand ces institutions organisent leurs équipes et leurs temps de travail en conséquence, quand elles accordent des congés pour pouvoir se rendre en pèlerinage, quand elles créent des services de médiation culturelle, alors ceci souligne que les politiques de diversité affectent directement les processus de gestion des ressources humaines. Quand des banques décident de diversifier leurs équipes au guichet pour attirer les capitaux de certaines communautés et qu'elles bâtissent des cursus entiers de formation, alors ceci indique que la formation est une étape incontournable de ces processus. Beaucoup voudraient le croire, tout au moins. Notamment les rédacteurs, en 2004, de la charte de la diversité, signée aujourd'hui par plus de 1500 entreprises en France. Comment ne pas voir, en effet, l'obligation croissante des décideurs à inscrire la démarche d'anticipation des risques juridiques liés à la lutte contre les discriminations et à la promotion de la diversité dans la stratégie de leurs entreprises ? La loi du 31 mars 2006 et l'accord national interprofessionnel du 11 octobre 2006 devraient accélérer les choses.

Comment, dès lors, mieux sensibiliser et former l'ensemble des salariés aux risques inhérents à leurs activités et notamment à celui d'interagir avec des personnes enracinées dans d'autres cultures ? Et au-delà, le danger est-il celui d'une « société dans laquelle les individus ne craindront pas d'être discriminés en raison de leurs différences culturelles, parce qu'elles ne constitueront plus des entraves à leur épanouissement »<sup>4</sup> ?

- Former en entreprise à la connaissance des processus discriminatoires

« Frotter et limer sa cervelle à celle d'autrui » disait Montaigne. Peut-on apprendre le management des femmes et des hommes dans un autre environnement culturel, ce qui renvoie plutôt au « management interculturel » des entreprises qui s'internationalisent, et peut-on apprendre le management de femmes et d'hommes, victimes de discriminations, porteurs d'autres cultures dans un même environnement culturel, le sien, et qui renvoie plutôt au « management de la diversité » ? Peut-on se former à devenir « manager intégrant » de formes nouvelles de diversité souvent oubliées en entreprise ? Des managers habiles, non seulement, à lutter contre les discriminations et à conduire ensuite des équipes diversifiées.

---

<sup>1</sup> : S. ERBA, Une France pluriculturelle, E.J.L. 2007, p. 39.

<sup>2</sup> : Consultant. Chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE-CNRS). <http://philippepierre.com>

<sup>3</sup> : Certaines entreprises mettent en place un service de coaching accéléré après un retour de maternité. Les entreprises aménagent de plus en plus les structures de vie professionnelle et de formation : télétravail, aménagement des horaires, développement de services de proximité, adaptation de services locaux sociaux, participation active à la création de crèches inter-entreprises... Au final, les politiques de diversité questionnent Le capitalisme tend à effacer les limites entre espaces privés et publics et à interdire aux gens de disposer d'un temps et d'un espace privés.

<sup>4</sup> : K. AMELLAL, Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités, Flammarion, 2005, p. 33.

Trois critères fondent généralement le principe d'une discrimination : l'existence d'un groupe ou d'une personne en situation défavorable, une différence de traitement et l'absence de justification de cette différence. Alors, comment former à la connaissance d'un processus discriminatoire et comment aider à sa résolution, car c'est bien de cela d'abord dont il s'agit ?

Une discrimination apparaît. Nous ne sommes pas responsables en général, comme manager, de l'apparition elle-même, mais finalement du « laisser-paraître »<sup>5</sup>. Former revient à faire vivre une occasion de voir et de diagnostiquer où se rencontre la discrimination. A quelle fréquence ? En réalité, le savoir sur la discrimination ne se transmet que peu. Il se construit. Il faut sortir du constat, du repérage, et agir. « Une fois créées les conditions d'un « voir-ça » (la discrimination) reste à en faire un « ça-voir » »<sup>6</sup>. Pour les managers, les compétences à construire sont d'abord de nature juridique. Il faut connaître la portée des textes de lois. Identifier la dimension délictueuse de la discrimination puis faire naître, faire partager aux autres, partager avec les autres une norme d'action. Comprendre comment les stéréotypes, par leur récurrence, finissent par acquérir un pouvoir définitif d'explication des troubles, des difficultés à coopérer, presque une valeur prédictive de l'échec. Savoir aussi quelle est la part des conventions inutiles (préjugés, stéréotypes...) dans nos critères d'évaluation par rapport à une mesure réelle de la performance ? Si la conduite de l'autre diffère de la mienne, et que je n'en suis pas conscient, c'est-à-dire que je suis incapable de verbaliser cette différence, j'ai toute chance de réagir de manière émotionnelle. J'ai donc besoin d'en prendre conscience en me formant.

E. DESCHAVANNE écrit que « le choix de la discrimination positive comme méthode pertinente de lutte contre les discriminations repose sur le constat de la persistance d'une discrimination structurelle, enracinée dans les mœurs, longtemps après l'effacement de la discrimination dans les textes de loi »<sup>7</sup>. L'objectif est de cesser de considérer les mécanismes d'exclusion comme naturels alors que ceux-ci plongent leurs racines dans les profondeurs des consciences<sup>8</sup>. Comme la domination masculine qui se propage et se perpétue, comme dans le choix des horaires de réunion de travail par exemple, sans que personne ne le veuille « vraiment ». Nous touchons là à l'effet « dérangeant », mais nécessaire, des formations à la diversité qui peuvent aider à pointer un sentiment d'infériorité intériorisé par les « minoritaires », les « dominés » ou les « laisser pour compte à l'occasion d'une promotion » (les personnes handicapées, les femmes, les homosexuels, les personnes issues de quartiers sensibles, de « minorités visibles »...).

Former à la connaissance des processus discriminatoires revient à débusquer des ruptures dans l'égalité de traitement. La cause est variable : un préjugé, une habitude, un défaut de procédures, une méconnaissance du droit, un militantisme pour des idées non démocratiques... Ces compétences à acquérir sont aussi, pourrait-on dire, cliniques et politiques. Savoir faire le diagnostic et remonter aux causes. Repérer la puissance d'agir de la discrimination dans le discours, le parcours de chaque salarié, ses relations sociales, son sentiment d'appartenance. Comprendre les réactions des individus afin de favoriser ensuite l'émergence d'une parole politique au sein de l'institution et communiquer.

- La lutte contre les discriminations, condition nécessaire mais non suffisante.

S'ouvrir aux autres lors d'une formation, plutôt qu'à l'évidence du désir et de la clôture de l'égo, n'est pas aisé, et nullement automatique. Chacun naît libre de se libérer de ses évidences, de ses préjugés. Cela prend du temps alors que nous vivons souvent, en entreprise, dans le culte du temps présent. Les romans longs, lents, les oeuvres difficiles nous rappellent qu'il faut du travail pour accéder à une vérité supérieure. Dans toute bonne formation à la gestion de la diversité, le sens « signification » s'équilibre avec le sens « sensation ». C'est une expérience des autres qui doit être

---

<sup>5</sup> : J. VITEAU, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », Actualité de la formation permanente, n° 194, janvier-février 2005, p. 21.

<sup>6</sup> : J. VITEAU, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », Actualité de la formation permanente, n° 194, janvier-février 2005, p. 22.

<sup>7</sup> : E. DESCHAVANNE, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », Pour une société de la nouvelle chance, La documentation française, p. 81.

<sup>8</sup> : O. BABEAU et J. F. CHANLAT, « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.

« vécue ». Oui, il n'y a pas ceux qui sont différents et les autres, l'idée est de reconnaître l'Autre en chacun. En cela, la lutte contre les discriminations nous semble une condition nécessaire mais non suffisante. La lutte directe contre le racisme réclame de comprendre ce à partir de quoi se meut le raciste. Il en est de même pour la lutte contre les discriminations ethniques ou culturelles, de type systémique, celles qui touchent, pour une large part, à la répétition de « micro-inéquités » insidieuses et souvent inattaquables juridiquement (comme le fait de perpétuer, tous les jours, de mauvaises blagues à un collègue réputé différent des autres par sa couleur de peau ou son orientation sexuelle supposée). Les préjugés peuvent être combattus par la connaissance. Ce travail de déconstruction des représentations en vigueur dans la société est à faire pour les immigrés ou les personnes issues de l'immigration, les femmes, les jeunes, les seniors... Il est la première étape qui permet de valoriser les expériences déjà menées, d'analyser les dissensions pour les expliquer et les célébrer le cas échéant.

Les politiques de gestion de la diversité réclament un éclairage des normes conscientes et inconscientes et conditionnent de rappeler à chacune des personnes formées ce qui est « différent » en lui et possède, en germe, des caractéristiques susceptibles de déclencher chez les autres, des mécanismes de discrimination ou de valorisation des différences. Faire des catégories n'est pas en soi bon ni mauvais, c'est un procédé universel. Lorsque ces regroupements sont utilisés pour asseoir des jugements, on se doit d'éduquer à l'imprévu. Un exemple est donné par la formation des dirigeants aux bonnes pratiques de recrutement chez Glaxosmithkline France. On prépare aux techniques d'entretien basées sur des questions liées aux compétences. Le but est de savoir évaluer en profondeur les expériences passées d'un candidat. Un autre exemple est illustré par la sensibilisation sur le handicap avec Areva. On souhaite mieux identifier et comprendre les préjugés dont sont victimes les personnes handicapées dans le milieu professionnel. La sensibilisation est menée avec le concours d'une troupe de théâtre qui joue de courtes scénettes et oppose, par exemple, les clichés sur la personne en fauteuil et sur la personne diabétique, souvent oubliée quand on traite du sujet.

Précisément, toute tentative de « gestion » de la diversité amène à penser la complexité. Il faut savoir vivre dans la multiplicité des systèmes de signes, et être capable de passer d'un système de référence à un autre, prendre l'habitude du déchiffrement, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes. La gestion de la diversité amène à rendre compte des articulations entre des domaines disciplinaires et à mêler différentes approches<sup>9</sup>. Former à l'interculturel, c'est précisément former à la complexité de ces changements de culture et d'identités.

« On court le risque d'affabulation par oubli de dire, mutisme par oubli d'en parler » rappelle M. GERY<sup>10</sup> et les formations sont là pour ne pas le négliger. Former à la lutte contre les discriminations, répétons-le, c'est d'abord donner la possibilité de nommer chez celui qui suit la formation, et avec lui, ce que l'entreprise ou la société ne nomme pas ou peu. Dans les formations, quand elles sont réussies, on doit composer avec des vérités qui ne sont pas toujours sa vérité. « Apprendre un langage, c'est apprendre une forme de vie », disait L. WITTGENSTEIN. Nous l'oublions souvent. Former à la lutte contre les discriminations, c'est dire que la discrimination existe et qu'elle peut exister sans que l'on cherche même à l'encourager. Prouver est une deuxième étape qui consiste à tenter de ne plus appréhender les autres à partir de nos catégories mentales pour déconstruire les normes et en montrer les rapports de pouvoir. L'essentiel est toujours de déterminer qui a le pouvoir de définir l'identité, de dominer et de le faire, en quelque sorte, à deux reprises : dans des formes objectives (les procédures d'accès aux postes par exemple) et aussi dans des visions organisées du monde qui légitiment, largement inconsciemment, sous forme de couples d'opposition, les rapports de définition ou de domination (les logiques de la vocation professionnelle quand « les éliminés s'éliminent » d'eux-mêmes du choix d'une profession, par exemple)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> : Par exemple, le principe de « récursion » de la pensée systémique (pour qui les individus produisent l'organisation par leurs interactions mais en même temps, l'organisation fournit à ces individus leur culture) et le principe d'imprévisibilité (qui revient à dire que le nouveau est plus certain que l'ancien ordre) (J. M. LARRASQUET, Le management à l'épreuve du complexe, L'Harmattan, 1999 ; J. L. LE MOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1995).

<sup>10</sup> : M. GERY, « Les porteurs d'oubli. Une expression de la souffrance dans la migration », L'autre, volume 8, n° 1, 2007, p. 87.

<sup>11</sup> : La production de statistiques « sexuées » dans le champ du travail (à travers le bilan social) met en lumière les disparités hommes-femmes. C'est une première étape pour rétablir les injustices. Mais homme comme femme, nous avons tendance à

Une des clés de la réussite de ces formations à la gestion de la diversité repose sur l'utilisation d'une pédagogie particulièrement interactive (étude de cas, simulations...) et sur la prise d'exemples d'intégration au travail ou de mise à l'écart, issus de l'entreprise même. Ainsi, par exemple, quand une personne non-voyante arrive dans un nouveau service et prend son poste, on observe souvent une mobilisation de l'entourage immédiat qui apportera les faxes, réalisera les photocopies, cherchera des adresses pour aider la personne handicapée... En retour, la personne non-voyante, qui aura tendance à se « sur-impliquer » au travail, trouvera d'autres chemins pour arriver à une solution ignorée de ses collègues et apportera à tous. Au-delà de la peur, du rejet ou de la surprotection, parfois des trois phénomènes en même temps, l'implication du management sur des « petites » choses très concrètes crédibilise le programme de ces formations. L'important est de savoir ce que l'on peut réaliser ici et maintenant comme avec les seniors dont l'avancement en âge correspondrait à un moment de la vie où l'on ne peut plus devenir autre chose qu'en référence à ce que l'on a été.

En cela, le principe de toute politique de diversité, de tout programme de formation efficace, est toujours le même : vaincre la honte ou le ressentiment par l'expression. Pour les acteurs vulnérables de l'économie, il est essentiel de trouver, ce que R. SENNETT appelle des « moyens d'autodéfense émotionnelle » grâce au récit<sup>12</sup>. Face au ressenti de la discrimination, à son actualité, tout formateur aura à cœur d'offrir ces espaces d'expression sécurisés.

Nous avons certainement besoin, en cette matière, de nouvelles formes de description plus riches, de nouveaux lexiques, qui traduisent la complexité des formes de discrimination (directe, indirecte, systémique...). Comme nous avons besoin d'outils simples de formation qui permettent à chacun, au travail, de cerner ses identités respectives (l'aidant à se définir soi-même et à définir l'autre). C'est à cette condition que nous pouvons « entrer en relation, sinon il y a indistinction, fusion totale et donc absence de relations »<sup>13</sup>. Nous avons besoin de comprendre les chaînes de discrimination qui lient stéréotypes, préjugés et représentations. M. ALLAL démontre ainsi que la dynamique discriminatoire, qui trouve son origine dans le jugement a priori de l'employeur sur les capacités productives du candidat, est alimentée ensuite par certaines aptitudes réelles qui seront testées (problèmes d'expression, de revenus...). Cette pérennisation des représentations négatives se fondera sur l'existence de discriminations légales perpétrées par la difficulté et le coût de la preuve de la discrimination, le caractère non chiffrable, « anecdotique » (systémique) du fait discriminatoire et le soupçon à l'égard des victimes (problème du témoignage)<sup>14</sup>. Les sujets finissent par se conformer aux attentes et ne pas investir dans leurs propres ressources. Les attitudes des victimes de discrimination vont avoir des répercussions sur leurs aptitudes, vont confirmer les représentations des employeurs comme elles peuvent encourager les stratégies d'évitement des victimes.

- Clarifier en entreprise les rapports de pouvoir comme les principes culturels qui fondent une action juste.

Il y a, aux sources du management de la diversité, dans une troisième étape, la volonté de clarifier et faire clarifier les principes d'action, de justice, pourrait-on dire, sur lesquels s'appuient les personnes lorsqu'elles font des justifications et prennent des décisions. Le management interculturel, celui qui se déploie dans le cadre de rapprochement d'entreprises (fusions, joint-ventures...), dans le cadre de la gestion de personnes mobiles (expatriés et impatriés et leurs familles), part exactement du constat que chacun en entreprise prend appui sur un principe de justice extérieur qui lui permet souvent de se soustraire au modèle de justice dont dépend la situation dans laquelle on se trouve engagé. Il existe d'abord un monde dans lequel il existe une pluralité de valeurs parce qu'il existe une

---

nous « auto-attribuer » des qualités sociales selon le sexe. Les valeurs dites féminines, par exemple, seraient « ce sens du concret et de l'écoute au service des résultats, la reconnaissance de signaux ténus du marché avec une logique plus inductive que déductive, la capacité à appréhender la complexité d'une situation, l'anticipation, donc le partage de l'information, le pragmatisme et la conciliation, le sens du collectif... » (A. ARCIER, « Compte-rendu de l'atelier sur la gestion des genres », Actes du colloque « Les diversités », ESSEC, 2007, p. 15). Or ces valeurs ne peuvent être assimilées aux valeurs des femmes. Les femmes ne se reconnaissent pas dans cette stigmatisation qui perpétue une domination masculine.

<sup>12</sup> : R. SENNETT, « Récits au temps de la précarité » in M. WIEVIORKA, Les sciences sociales en mutation, Editions Sciences Humaines, 2007, p.446.

<sup>13</sup> : E. MA MUNG, « Négociations identitaires marchandes », Revue Européenne des Migrations Internationales, n° 22, 2006, p. 85.

<sup>14</sup> : M. ALLAL, « Présentation de l'enquête Discrim », Savoirs et formation, 2<sup>ème</sup> semestre 2000.

pluralité de groupes ou de communautés humaines, qui ont chacune forgé ses règles de vie en société en tenant compte des exigences spécifiques de leur environnement de vie.

Dans le cas de négociations entre partenaires étrangers, d'intégration à l'étranger, le management interculturel vise à cesser de rapporter toutes les explications du social à des rapports de force, à des intérêts égoïstes où chacun se méfie de l'autre et campe sur son « quant à soi ». La culture d'un individu fixe un cadre. Elle n'annihile pas son autonomie. L'individu ne peut accéder à une autonomie sans se reconnaître lié aux autres, à une société, à une histoire, à ses propres ombres et identifications multiples. Ceci ne l'enferme pas dans une généalogie et lui évite de se croire le centre de tout en oubliant que ce qui fonde la liberté, c'est d'abord le fait de recevoir des lois, des interdits, des limites... Enfermer l'autre en faisant que les attributs de son identité en fassent, pour toujours, les signifiants est l'opposé d'une formation à la gestion de la diversité. Au contraire, permettre que les transactions soient un support d'un échange identitaire, un échange d'identités respectives toujours en construction, participe d'une telle visée de formation. L'enjeu est bien de faire d'un stage de formation, un lieu de « transaction identitaire », un lieu où les différences s'expriment et ne soient pas comme étouffées.

Pratiquer un authentique management interculturel revient à traiter la question de l'accord entre des groupes différents dotés de valeurs différentes afin notamment de leur fournir un cadre leur permettant de s'entendre et/ou de parvenir à un accord pour faire converger leurs efforts vers un objectif partagé. C'est bien ce que devrait favoriser toute formation à l'interculturel. Certaines des formations pourront alors être utiles sur le « pourquoi faire », d'autres sur le « quoi faire » et d'autres encore sur le « comment faire ».

- Favoriser une culture de la négociation et de l'intégration dans toute l'entreprise

Dans l'entreprise qui vit un déploiement international de ses activités et qui fait vivre des mouvements de personnel, les rapports quotidiens de travail mettent en cause des partenaires marqués par leurs appartenances à des pays, des groupes, des entreprises absorbées et se négocie donc, par le truchement de biens matériels ou de services échangés, des signes et des valeurs d'appartenance. Face à un contexte de négociation des identités et des affiliations culturelles, les formations à la diversité auraient sans doute plus d'affinité avec la palabre à l'africaine qu'avec les règles de la dissertation, en ce sens que pour se déployer, elles doivent respecter plusieurs temps et admettre des retours en arrière, des explications liées davantage aux relations entre les gens, aux phénomènes de catégorisation qu'à des modèles intra-psychiques<sup>15</sup>.

Cela revient à une formation à la relativité des choses. Ainsi par exemple, « les Français croient qu'il y a une différence entre des choses. Par exemple, ils croient que tout ce qu'ils appellent « chien » sont des chiens et tout ce qu'ils appellent « chat » sont des chats. Ils ne croient pas en l'existence d'un être mi-chat mi-chien. Par contre, ils croient qu'il y a des êtres mi-cheval mi-âne »<sup>16</sup>.

Dans ces formations à la diversité, dans leur visée idéale, les personnes du groupe ne cherchent pas à avoir raison ou à imposer un point de vue à tout prix pour affirmer leur force et leur droit<sup>17</sup>. On co-établit les règles du jeu et on en co-assure le respect. Réciprocité forte qui s'établit quand les participants osent être vrais, vulnérables, sortis des fonctionnements mécaniques<sup>18</sup>.

Ces formations poursuivent donc plusieurs buts : apprendre à ne pas systématiquement connecter l'existence d'une qualité à son propre regard et repérer des régularités de comportement (mais pas des liens mécaniques), là où un observateur peu scrupuleux pourrait attribuer pour toujours à l'appartenance à un groupe humain, enfermant ainsi ses collègues dans une identité unique.

Ces formations consistent à établir un entre-deux à construire ensemble. Sans cela, nulle communication ne peut s'établir. « Pour que nous puissions parler ensemble, il faut que nous ayons une réalité à nous. Il faut que nous soyons d'accord sur cette réalité, sinon nous ne pourrions parler de rien. Réciproquement, si nous parlons, cela veut dire que nous avons des mots entre nous et, par

<sup>15</sup> : P. CASTELLA, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 33.

<sup>16</sup> : P. CASTELLA, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 37.

<sup>17</sup> : M. MACK, « Le développement par transformation réciproque », *Les Cahiers de Sol*, n° 8, Juin 2007.

<sup>18</sup> : E. D. BEINHOCKER, *The Origin of Wealth*, Random House, 2007.

conséquent, que les choses qui correspondent à ces mots existent » : discrimination, déni de reconnaissance...<sup>19</sup> « L'autre », écrit A. TOURAINE, « est reconnu comme sujet quand le second prend conscience que la différence qui le sépare du premier n'exclut pas des références communes à la même réalité objective. (...) La reconnaissance de l'autre est associée à l'action technique. (...) L'unité du monde scientifique et technique et la diversité des cultures ne s'opposent pas l'une à l'autre ; on ne peut pas percevoir la diversité des cultures sans passer par la reconnaissance de leur terrain commun d'interaction qui est celui de la rationalité instrumentale »<sup>20</sup>.

Comment le sens commun s'établit avec le temps ? Les formations à la diversité doivent porter sur la façon dont les faits sont « faits » et défaites (construits, fabriqués). Comment les divisions s'imposent dans nos cultures ? Quel pouvoir s'exerce dans ces processus de division ? Par exemple, casser des lignes causales entre sexe biologique ou appartenance ethnique, identité, pouvoir et exercice de direction.

Au final, le paradoxe de tout travail de formation revient à accepter l'autre comme il est et lui offrir la possibilité de devenir différent de ce qu'il est. L'ambition de toute formation à la gestion de la diversité devrait être toujours de « sublimer les différences entre les individus plutôt que de les cultiver »<sup>21</sup>.

Il n'est pas de justice possible en entreprise sans conscience des différences mais cela est long et difficile. Concluons en soulignant que « gérer » la diversité constitue un véritable parcours dont nous pouvons pointer quelques étapes nécessaires. Tout programme de formation à la diversité devra s'inscrire dans une politique globale où l'on aura pris soin d'identifier les catégories de diversité importantes pour l'entreprise (on ne peut pas traiter de tout et de front), les critères de mesure liés à ces catégories et les indicateurs de progrès, de vérifier l'impact réel de sa stratégie de gestion de la diversité, d'obtenir la confiance et le soutien des individus, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, d'apprendre des autres entreprises et de comparer ses actions. Tout programme de formation à la diversité vise à faire en sorte que la gestion de la diversité fasse partie intégrante de la vie quotidienne de l'entreprise !

---

<sup>19</sup> : P. CASTELLA, La différence en plus, l'Harmattan, 2005, p. 37.

<sup>20</sup> : A. TOURAINE, « Sociologie sans société », in M. WIEVIORKA, Les sciences sociales en mutation, Editions Sciences Humaines, 2007, p. 32.

<sup>21</sup> : D. SCHNAPPER, La communauté des citoyens, Gallimard, 2003.