

Gestion de la diversité au Maroc et représentations : quelques résultats exploratoires

Badiâ SAFI-EDDINE et Professeur Chafik BENTALEB
Laboratoire de Recherche sur la Gestion des Organisations,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech (ENCGM)
Université Cadi Ayyad de Marrakech (UCAM)
Contact :Tél. : +212663 580 461, Email : safibadia@yahoo.fr

Résumé :

Les objectifs de développement durable ne peuvent pas être envisagés avec la persistance des discriminations au travail à l'égard de quelques catégories de la société : femmes, handicapés,...

Malgré son nouvel ancrage à la responsabilité sociale, la gestion de la diversité a su s'imposer en tant que gage d'un management respectant les enjeux éthiques de l'organisation. Elle est la pierre angulaire du concept de travail décent, elle consiste, en effet, à faire en sorte à ce que toutes les franges de la société, femmes et hommes, jeunes et seniors, handicapés (ées) ou non, ..., puissent accéder à un travail qui donne à la fois des moyens de vivre et de s'épanouir.

Notre étude se veut d'explorer dans un souci de découverte les représentations que se font les responsables des ressources humaines d'organisations marocaines de la diversité, et comment elle est prise en considération dans leurs pratiques.

Mots clés : Développement durable, Responsabilité sociale, Diversité, Gestion de la diversité, Représentations, Maroc.

Summary

The objectives of sustainable development can not be achieved with the persistence of discrimination in work against some groups in society: women, disabled, ...

Despite its new anchor at social responsibility, diversity management has established itself as a token of respect for the ethical management of the organization. It is the essence of the concept of decent work. It help to ensure that all segments of society, women and men, young and older, disabled or not ... , can access decent work.

Through this study we plan to explore the representations that make the human resource managers of Moroccan organizations of diversity and how it is taken into account in their practices

Key words : Sustainable development, Social responsibility, Diversity, Diversity management, Representations, Morocco.

INTRODUCTION

Le concept de développement durable est devenu à la mode, il prend de plus en plus de place dans les discours des chercheurs et des professionnels. Néanmoins, les objectifs de développement durable ne peuvent pas être envisagés avec la persistance des discriminations à l'encontre de certaines franges de la société notamment les femmes. Partout dans le monde, les femmes et les minorités visibles subissent encore de nombreuses formes de discriminations sociales, humaines, professionnelles.

Selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland¹, le développement durable est : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». De cette définition, il est nettement perceptible que l'Homme est au cœur du développement durable, et si elle insiste sur la nécessité de préserver l'environnement, c'est dans le sens de le rendre viable et vivable pour répondre aux besoins de l'Homme à venir.

Néanmoins, depuis l'émergence du concept de développement durable, sa mise en œuvre dans les entreprises est nettement fondée sur des problématiques environnementales que sociales et RH (Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, 2005). Or, Si la préservation de l'environnement est l'un des piliers du triptyque du développement durable, l'efficacité économique et l'équité sociale en sont les deux autres supports.

Malgré son nouvel ancrage à la responsabilité sociale, la gestion de la diversité a su s'imposer en tant que gage d'un management respectant les enjeux éthiques de l'organisation. Elle est la pierre angulaire du concept de travail décent, elle consiste, en effet, à faire en sorte à ce que toutes les franges de la société, femmes et hommes, jeunes et seniors, handicapés (ées) ou non, ...à travers le monde, puissent accéder à un travail qui donne à la fois des moyens de vivre et de s'épanouir.

La gestion de la diversité est autrement une philosophie qui décline, entre autres, des principes de non discrimination dans le management des RH, elle est le maillon qui boucle le cercle de la performance globale et durable de l'organisation qui quoi qu'elle soit fondée sur la performance économique et le respect de l'environnement reste insuffisante pour l'incapacité à assurer la durabilité des ressources humaines, voire la durabilité de l'organisation toute entière.

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable

Au delà, l'enjeu économique de gestion de la diversité n'est plus à démontrer ; les entreprises qui sont ouvertes aux profils hétérogènes et qui savent les gérer sont dotées d'avantages concurrentiels en terme d'attraction avec les clients, mais aussi et non des moindres en terme de créativité et d'innovation. Les services publics n'échappent pas à ce mouvement. Ainsi la proximité entre les caractéristiques de la main d'œuvre et celles des usagers est perçue comme un atout dans des services tels que la défense, la police, les transports urbains, les services de santé, confrontés à la nécessité d'améliorer leurs relation avec certaines franges de la population (A. CORNET, PH. WARLAND, 2008)

GESTION DE LA DIVERSITE : POURQUOI ?

Le thème de la diversité est devenu plus que jamais d'actualité. Aucune sphère de la société (écoles, administrations, entreprises, etc.) ne semble épargnée de ce mot valise. Depuis les années 90, on s'intéresse au management de la diversité (Habib, 2006) et à ses retombées économiques. Cet intérêt s'accroît davantage en raison d'un environnement politique créant une pression en faveur du respect de la diversité. Cette pression se manifeste sous la forme de messages véhiculés par les médias et la prolifération d'instances veillant sur la promotion de l'équité, on en cite la HALDE², qui est créée en France en 2004, à titre d'exemple.

Au Maroc comme dans beaucoup de pays du monde, on assiste à une prise de conscience de l'importance de lutter contre la discrimination, ceci apparait à travers les discours, dans les milieux des chercheurs et des professionnels, véhiculant des messages promouvant équité, égalité des genres, responsabilité sociale, etc. Cet état de fait est la conséquence de la sensible augmentation de la prise en considération de cette question dans les instruments législatifs³. Au delà de la loi, le paysage institutionnel sur l'égalité s'est densifié au Maroc ; les institutions spécialisées promouvant l'égalité se sont multipliées et elles sont de plus en plus encouragées par le gouvernement.

Aujourd'hui, gérer ses RH de manière équitable n'est plus un luxe mais un choix stratégique pour perdurer. Mais, quand est-il de la pratique au Maroc ? s'efforce-t-on de promouvoir un management équitable envers les différentes catégories de ses collaborateurs ou ceci reste

² Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité

³ « Est interdite aux agences de recrutement privées toute discrimination basée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, de nature à porter atteinte au principe de l'égalité des chances et de traitement en matière d'emploi.

Il est également interdit aux agences de recrutement privées de pratiquer toute discrimination se basant sur la sélection privative de la liberté syndicale ou de la négociation collective » Article n°478, alinéa 1 et 2, code de travail marocain, Mai 2004.

prisonnier des discours et des rapports? Pratique-t-on le management de la diversité par conviction ou par simple mimétisme?

GESTION DE LA DIVERSITE : C'EST QUOI ?

L'engouement pour un concept nouveau tel est la diversité a fait à ce qu'on s'intéresse à son apport à la performance sociale et économique de l'entreprise mais peu sont ceux qui s'efforcent de le comprendre. Moutl messages véhiculent « égalité de droit », « égalité de chances », « égalité de traitement » et « diversité », mais rares sont ceux qui se soucient d'explicitier le fondement du concept diversité, ses origines et ses enjeux, ni le délimiter par rapport aux autres concepts du même registre⁴.

De la notion de l'égalité à la notion de la diversité

L'égalité et la diversité sont deux concepts qui ont été utilisés pour la même fin, ils naissent de réactions à des situations d'hétérogénéité de traitement de catégories diverses de la société, mais ils relèvent de paradigmes nettement distincts qui renvoient à des époques, de terminologie et de cibles différentes (Garner-Moyer H, 2006). Certes, on assiste aujourd'hui à une évolution du débat sur l'égalité jusqu'à la notion de la diversité. Les adeptes de l'égalité sont progressivement passés de l'analyse des situations comparées entre les femmes et les hommes au plaidoyer pour d'autres catégories discriminées⁵ : handicapés, séniors, minorités visibles, etc. Ainsi, la différence qui, il n y a pas si longtemps, était neutralisée sous le prétexte de l'égalité « approche égalitariste », est devenue au cœur de la préoccupation des adeptes de l'égalité par la diversité.

L'approche égalitariste (ou universaliste) met en effet l'accent sur les rapports sociaux de sexe : s'ils sont inégalitaires, c'est parce que fondés sur des différences socialement construites puis naturalisées par l'ordre social. L'approche différentialiste quant à elle accorde un statut positif aux différences entre les sexes. Les tenants de cette approche considèrent que c'est précisément en se référant à la « norme » masculine et en voulant à toutes forces ressembler aux hommes que les femmes fabriquent elles-mêmes leur infériorité, tant les hommes sont capables de réinventer sans cesse les moyens de les inférioriser⁶. Contrairement à l'approche égalitariste qui vise à nier les différences au nom de l'égalité, l'approche

⁴ Aux exceptions notables de Barth et Falcoz (2007) et Cornet et Warland (2008).

⁵ La loi pénale française recense maintenant 18 critères de discrimination

différentialiste s'attache à valoriser les différences considérées comme garantes de la richesse du monde social, même si elles restent un possible vecteur de la domination masculine.

<u>Paradigme de l'égalité</u>	<u>Paradigme de la diversité</u>
Date des années 60	Date des années 90
Universalisme	Individualisme
Egalité par l'identité : la différence est considérée comme blocus à l'égalité et elle doit être neutralisée	Egalité dans la différence : la différence est source de richesse sociale et elle doit être valorisée
Enjeux éthiques	Enjeux éthiques et économiques

Source : A.F. BENDER et F.PIGEYRE, acte de colloque sur la diversité, Strasbourg, 2009

Le concept de gestion de la diversité :

Notre souci, n'étant pas de présenter le résultat de la revue de la littérature sur la gestion de la diversité, chose qui fera l'objet d'un chapitre du développement d'une thèse sur la gestion de la diversité au Maroc (B.SAFI-EDDINE, en cours), mais de présenter de façon succincte l'état de l'art de la gestion de la diversité.

Pour ce, nous voyons efficace de reprendre le travail salué de Annie CORNET et Philippe WARLAND consistant à recenser plusieurs tentations de définition de la gestion de la diversité.

Cox (1993, p.11)	La planification et la mise en œuvre de systèmes organisationnels et de politiques de gestion des ressources humaines qui sont capables de produire un avantage concurrentiel avec la diversité et de réduire les problèmes que cette diversité peut poser. Il s'agit de maximiser ce que chaque employé est susceptible d'apporter aux buts de mission et tirer profit des identités collectives telles que le genre, la race, la nationalité, l'âge ou l'affiliation organisationnelle.
Roosevelt (1992, p.109 et p.114)	Mode de gestion qui doit permettre d'obtenir la même productivité, implication, qualité et profit avec une main d'œuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène en profitant au mieux des compétences et connaissances de chaque membre du personnel.
Harvey&Allard (1995)	Gérer la diversité signifie que l'organisation réalise que les différences individuelles peuvent créer de la valeur en termes de créativité, de meilleure compréhension des besoins des usagers et des marchés. Les

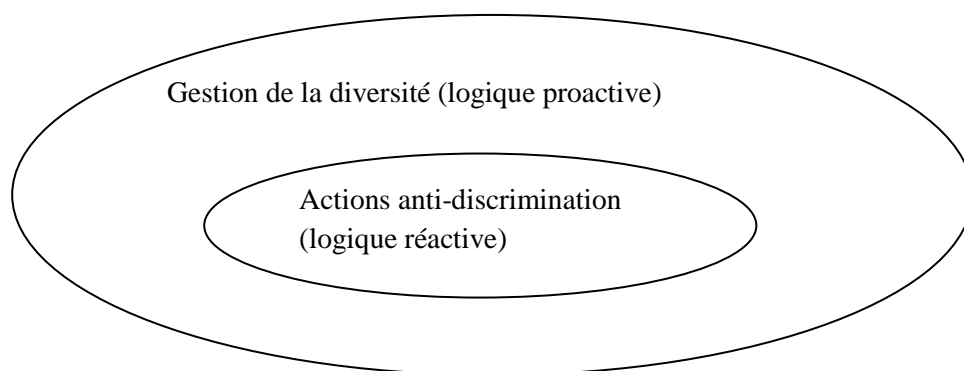
	différences sexuelles, de race et d'ethnicité, d'âge, de capacités physiques et d'orientation sexuelle doivent être vues comme des actifs mobilisés dans des nouveaux modèles organisationnels.
Gomez, Mejia, Balkin, Cardy (1995, p.120)	L'ensemble des activités impliquées dans l'intégration d'employés non traditionnels (femmes et minorités) dans la force de travail et l'utilisation de leur diversité pour l'avantage compétitif de la firme.[...] Il y a une conscience accrue qu'un des facteurs clé de la performance d'une organisation est la façon dont les employés non traditionnels comme les femmes et les minorités peuvent être totalement intégrés et travailler efficacement entre eux et avec leurs homologues masculins blancs. Pour ces raisons, beaucoup d'organisations définissent la diversité comme la possibilité d'utiliser efficacement les talents des personnes ayant des milieux, expériences et perspectives variées.
Arredondo (1996, p.17)	Une approche pragmatique dans laquelle les participants ne craignent pas les différences et ne les perçoivent pas comme un une menace. Ils voient l'organisation comme un forum pour le bien-être de l'individu, le développement des compétences en regard avec les bénéfices directs de l'organisation.
Wayne Mondy, Noe, Premaux, Bandy Mondy (2001, p.54)	La gestion de la diversité vise à s'assurer que les éléments sont en place pour mettre et encourager le développement d'une force de travail diverse en retrouvant ces différences réelles ou perçues parmi les travailleurs pour réaliser une productivité maximale [...] La gestion de la diversité est la poursuite d'une culture inclusive où les nouveaux venus se sentent bienvenus et où chacun (e) voit la valeur de son travail. Cela implique la création d'une culture de soutien où chaque employé peut être efficace.
Cabral-Cardoso (2002, p.1)	Une politique de gestion de la diversité met l'accent sur les différences plutôt que sur les ressemblances : la contribution de l'individu à l'organisation en regard de ses capacités et de ses mérites est valorisée.
Bender et Pigeyre (2003, p.4)	Le concept de gestion de la diversité met l'accent non plus sur l'égalité de capacités entre groupes mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences.
Bébéar (2004, p.4)	La gestion de la diversité est une politique qui vise à gérer des conflits, à lutter contre les discriminations, à promouvoir l'égalité des chances afin

	que cette diversité constitue un véritable enrichissement pour l'entreprise.
Rijamampianin, Carmichael (2005, p. 109)	La gestion de la diversité consiste à créer de la valeur ajoutée à partir d'une main-d'œuvre hétérogène, ce qui suppose la mise en place d'un système de management holistique et intégré
Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill, Morrow (2007, p. 470 et p. 477)	La gestion de la diversité est un changement de paradigme : du focus législatif conventionnel sur l'égalité des chances à une stratégie explicite de valorisation des différences, comme le genre, l'âge, le milieu social, le handicap, la personnalité, l'ethnicité et le style de travail, [...] Si ces différences sont gérées de façon appropriée, elles sont un atout pour que le travail soit réalisé de façon plus efficiente et plus efficace et que les buts de l'organisation soient remplis. [...] La gestion de la diversité est vue comme un impératif stratégique en termes de GRH alors que l'approche égalité des chances provient de l'extérieur de l'organisation (coût moral, lois).
Konrad, Prasad, Pringle (2006, p. 2)	La gestion de la diversité est une démarche volontaire d'une organisation qui vise à recruter et à conserver des employés appartenant à différents groupes sociaux [...] La gestion de la diversité renvoie donc à l'approche des différences, aux interactions entre les groupes identitaires, à l'accès différencié aux ressources, aux rapports de pouvoir entre groupes et à la problématique de l'inclusion.
Point (2007, p. 233)	La gestion de la diversité est devenue un mode de collaboration et de communication intégrant les besoins multiples et variés de différents groupes.
Bender (2007, p. 222)	La gestion de la diversité est une démarche managériale et non un concept juridique. Elle vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences.

De ce qui précède nous allons présenter notre propre définition de la gestion de la diversité plus opérationnelle tout en l'approchant du domaine de la GRH « *La gestion de la diversité c'est un ensemble de mesures consistant à recruter et à développer des personnes de profils différents sans aucune distinction sur la base d'origine, de sexe, de situation de famille, de grossesse, d'apparence physique, de patronyme, d'état de santé, de handicap, de*

caractéristiques génétiques, de mœurs, d'orientation sexuelle, d'âge, d'opinions politiques, d'activités syndicales, d'appartenance ou de non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée et de mettre en synergie cette diversité de profils pour accroître la performance de l'entreprise»

Par cette définition nous voulons dissocier la gestion de la diversité de la simple lutte contre les discriminations qui est imposée par la loi et les mœurs publiques. La gestion de la diversité relève en outre du management proactif car, à la différence de lutte contre les discriminations qui est réactive à la loi, elle anticipe l'embauche de profils différents afin de doter l'entreprise d'une source de créativité et d'innovation.



DIVERSITE, GESTION DE LA DIVERSITE : QUELLES REPRESENTATIONS ?

CONTEXTE :

Ces dernières années on assiste au Maroc à une remontée en scène du paradigme d'égalité entre femme et homme notamment sous le vocable de l'approche de genre et une prise en considération de cette approche dans la stratégie de l'état. A ce propos, nous citons l'effort consentis par le Ministère de développement social, de la solidarité et de la famille en matière de promotion d'un développement inclusif. En effet, le dit ministère a mis en œuvre la « Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement » qui a établi le cadre politique et conceptuel général pour l'intégration de l'approche genre dans les politiques et actions de développement des institutions publiques au Maroc.

Or, le développement durable et inclusif n'est pas l'apanage du gouvernement seulement mais de toute les parties prenantes de la société : gouvernement, secteur privé et société civile.

L'importance de la composante humaine dans le développement n'est plus à démontrer et on ne peut prétendre à un développement durable sans se soucier de la capacité des hommes à

vivre dignement et s'épanouir dans leur vie professionnelle. La gestion de la diversité en est la gageuse.

Ceci nous pousse à se demander la question suivante :

Que font les parties prenantes de développement durable pour s'assurer d'une gestion équitable des ressources humaines ?

Dans un premier essaie de réponse à cette question problématique, nous avons vu primordiale de répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les représentations sociales que se font les responsables ressources humaines des organisations marocaines de la femme au travail, des handicapés et des travailleurs âgés? Quelles sont les images qui viennent à l'esprit quand on parle des handicapés? Est-on prêt, à collaborer avec ses différentes catégories sans aucune discrimination directe ou indirecte ? Comment gérer cette diversité⁷ ?

La représentation sociale est conçue ici comme un ensemble d'informations, d'opinions, et de croyances relatives à un objet. La représentation va fournir des notions prêtes à l'emploi, et un système de relations entre ces notions permettant aussi, l'interprétation, l'explication, et la prédiction. Travailler sur une représentation, c'est : « observer comment cet ensemble de valeurs, de normes sociales, et de modèles culturels, est pensé et vécu par des individus de notre société ; étudier comment s'élabore, se structure logiquement, et psychologiquement, l'image de ces objets sociaux ». Herzlich (1969).

Notre souci n'étant pas de mener une étude approfondie sur les représentations sociales ou sur les pratiques RH mais d'approcher ces représentations via une étude exploratoire et ce dans un souci de découverte. Pour se faire nous avons choisi de mener une étude auprès d'institutions actrices de développement durable relevant du secteur public (l'Agence de Développement Social), du secteur privé (Morrocan Certification Center) et de la société civile (la Fondation Banque Populaire Pour le Micro Crédit).

A cette fin, nous avons choisi de procéder par les entretiens semi directif et compléter par une étude documentaire et l'observation non participante. Cette démarche nous semble la meilleure façon de dresser un état des lieux sur la façon de percevoir la diversité et de sa prise en compte dans la gestion.

⁷ Nous nous sommes sciemment limités à trois catégories : les femmes, les personnes âgées et les handicapés pour des raisons d'efficacité.

GESTION DE LA DIVERSITE : RESULTATS EXPLORATOIRES

Les premiers entretiens ont révélé une perception favorable de la diversité mais accompagnée d'une faible prise de conscience de son importance, ses origines et ses enjeux. Cette perception nous la jugeons pervers car en dépit d'énoncer la diversité comme un atout social en terme de complémentarité des profils, les notions d'harmonisation et d'homogénéisation se répètent dans les discours des répondants. Ces derniers devant une diversité de leur équipe se penchent souvent dans un processus d'alignement de leur personnel à un prototype nommé le « profil recherché », ce processus de formatage commence au recrutement. Dans ce processus, plusieurs situations de discrimination peuvent se présenter notamment pour les femmes et les personnes handicapées. Comme par exemple, la préférence des hommes pour les postes à forte technicité et l'exclusion des handicapés.

L'étude a montré un faible effort d'adaptation de l'environnement pour les handicapés notamment. Aucun des cas étudiés n'envisage une adaptation du type et du lieu de travail aux personnes handicapées et seulement un seul cas dispose des points d'accès pour les personnes à mobilité réduite. Il nous paraît que la loi 10-03 concernant l'accessibilité pour les personnes handicapées n'est pas suffisamment prise en compte. L'absence d'aménagement raisonnable pour les personnes handicapées constitue une discrimination indirecte. Toutefois, la loi 10-03 ne pose le principe des accessibilités que pour les installations futures et ne prévoit aucune contrainte juridique pour le réaménagement des sites déjà existants. Aussi, mis à part des dispositions générales, en cas de non respect de la loi, il n'y a aucune mesure punitive ni de sanctions.

De surcroît, l'étude démographique des travailleurs de notre échantillon a montré une certaine standardisation des profils, les cas enquêtés ne sont pratiquement pas ouverts aux personnes âgées. S'ils sont recrutés c'est à titre exceptionnel et c'est généralement pour les postes de responsabilité ou de consultant et dans le seul souci de bénéficier de leurs expériences professionnelles. Autrement, elles sont étiquetées de « peu dynamiques » et « moins motivées ».

La perception de la femme est aussi paradoxale car l'engagement de la femme et sa contribution aux performances des cas étudiés est avoué mais elle reste victime de ségrégation aussi bien horizontale que verticale. En effet, malgré l'évolution positive de la représentativité des femmes dans les cas étudiés, rares sont les femmes qu'y occupent des postes de responsabilités. Aussi l'occupation de la totalité des postes d'assistantat par des femmes et

l'occupation des sommets des conseils d'administrations par des hommes appellent à réflexion.

Lors de l'analyse du contenu des discours des répondants nous avons constaté la répétition de certaines caractéristiques associées à la femme comme « bosseuse, compréhensive, disciplinée, organisée, » Ceci prédit sur une vision stéréotype de la femme. Exemple ; les femmes sont plus aptes pour les postes administratifs, leurs contraintes familiales confortent cette vision. Aussi, selon la déclaration d'une responsable RH femme, les hommes s'intègrent facilement et rapidement par rapport aux femmes lorsque leurs supérieurs sont des hommes. Nous supposons que ces derniers sont sujettes de l'erreur de pair lors de l'évaluation de leur effectif et sont plus à même de s'entendre avec leur semblables, cet état de fait peut être confirmé par une étude quantitative auprès d'un échantillon représentatif en marge de cette étude, mais on peut en lui trouver déjà une explication s'il est remonté à l'école et à la famille : le système éducatif au Maroc a pour longtemps renforcé cette vision séparatrice entre les hommes et les femmes en faisant des écoles féminines et des écoles masculines, de même, le vécu des familles marocaines a beaucoup joué en faveur de cette vision stéréotypique de l'homme et la femme et de leurs rôles dans la société. Vision qui demande des années de travail sur les mentalités pour être éradiquée.

Les entretiens ont montré un décalage entre la volonté de bien faire et l'indécision quant aux procédures à mettre en œuvre. La totalité des répondants prétendent faire une gestion équitable à l'égard des différentes catégories de leur organisation, mais leurs convictions ne sont pas accompagnées d'actions concrètes et planifiées et des mécanismes, outils et procédures garantissant leur prise en compte.

La gestion face à une diversité des ressources humaines est marquée par une grande intuitivité mais aucune mesure n'est prise pour s'assurer qu'elle est équitable. En effet, en sillonnant les textes procéduraux et les chartes nous n'avons rencontré aucune interdiction formelle des différentes sortes de discrimination, de même le mot diversité n'a été aucunement cité dans ces textes.

La problématique est encore tributaire d'initiative individuelle et non pas un projet social des organisations étudiées. D'autant plus, le déficit de connaissance qui règne dans les cas étudiés risque de vaporiser toute bonne initiative en ce domaine car il a été constaté ce qui suit :

- Il y a peu de sensibilisation sur le sujet de l'égalité et les risques de la discrimination directe et indirecte ;
- Une faible vulgarisation des textes de lois ; les statuts et les extraits de textes de lois ne sont généralement ni affichés ni diffusés ;
- Absence d'entités de veille sur la diversité qui peu conforter les initiatives individuelles. Un seul cas dispose d'une entité appelée « pôle genre » et dont les actions sont fortement orientées vers l'externe.
- Non prise en considération du sujet de l'égalité et de la lutte contre les discriminations au travail dans les plans de formation, à l'exception d'un cas et c'est très récemment.

Les outils de gestion des ressources humaines ne sont pas adaptables et ne permettent pas de s'assurer de l'équité au travail. En effet, dans les différents cas étudiés, nous avons constaté :

- L'absence de tableaux de bord et d'indicateurs de mesures performants permettant de situer les pratiques des organisations cas par rapport à la problématique ;
- Faible importance est accordée aux fiches de poste qui sont quelquefois absentes ou non adaptées aux postes ;
- Faible importance est attribuée aux systèmes d'évaluations qui sont le baromètre de toute l'organisation ;
- Absence d'audit social. Un des trois cas a procédé en 2009 à un audit genre qui s'est fondé sur un diagnostic organisationnel mais qui a marginalisé la question de la non discrimination au travail.

CONCLUSION :

Le nombre réduit d'entretiens ne nous conduit pas à prétendre à l'exhaustivité et à la généralisation des résultats de cette étude. Mais cela se justifie par le caractère exploratoire de l'étude. Cependant, il faut noter qu'avant d'entamer cette étude, nous avons côtoyé des dizaines de DRH et Dirigeants et qui sont en méconnaissance totale de la problématique de la diversité. La diversité est encore dans la zone d'ombre de la gestion et elle est sujette de mutisme ; la réticence de certains répondants à la collaboration pour cette étude en témoigne. De cette étude nous avons conclu qu'il ne suffit pas de la bonne volonté pour prétendre faire un développement économiquement et socialement responsable mais les valeurs d'éthique, tel

est le respect de la différence et la non discrimination dans le travail doivent être imprégnés dans les stratégies des organisations et dans leur cultures et les intentions doivent être déclinés en moyens d'actions adéquats.

Le rôle de la législation en ce domaine n'est pas à sous estimer car au delà des enjeux économiques et de la cohésion sociale, le rôle contraignant de la loi joue un rôle dans la prise en considération de la diversité dans la gestion des ressources humaines.

REFERENCES

- **Annie Cornet et Philippe Warland (2008)** "GRH et gestion de la diversité", Paris, Dunod
- **Badiâ SAFI-EDDINE**, « Gestion de la diversité dans les organisations marocaines : perceptions et pratiques » thèse de doctorat en Gestion, Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LAREGO), ENCGM, Université Cadi Ayyad, Maroc (en cours).
- **Bergeron J-L. et coll.**, « les aspects humains de l'organisation », gaëtan morin éditeur, Quebec, 1979.
- **Code de travail marocain (2004)**
- **David Hélène (1986)** "Femmes et emploi : le déficit de l'égalité" Presses de l'Université du Québec.
- **Gadrey Nicole (1992)** "Hommes et femmes au travail : inégalités, différences, identités", Paris : L'Harmattan.
- **Garand.D-J et Fabi.B. , (1991)** "Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel", 2ème congrès de l'AGRH.
- **Igalens J. (2006)** " L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC40.
- **Les inégalités entre les femmes et les hommes : les facteurs de précarité** rapport à la Ministre chargée de la parité remis à madame Ameline le 3 mars 2005 ; [mission présidée par] Françoise Milewski ; [mission composée de] Sandrine Dauphin, Nadia Kesteman, Marie-Thérèse Letablier... [et al.] . - Paris : La Documentation française.
- **Sabeg Yazid et Charlotin Christine (2006)** " La diversité dans l'entreprise : comment la réaliser ?", Paris : Editions d'Organisation.
- **Raymond-Alain Thiétart et coll.**, « méthode de recherche en management », Dunod, Paris, 1999.
- **Walter Benn Michaels (2009)** " La diversité contre l'égalité", Paris, Editions Raisons d'Agir

Articles et Actes de colloques :

- **BENDER Anne-Françoise et PIGEYRE Frédérique** : « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion », Colloque International, La Diversité : questions pour les sciences sociales – management de la diversité, 2 et 3 Décembre 2009, Strasbourg.
- **Antigone MOUCHTOURIS**, « Uniformisation des conduites sociales et diversité sociale. Analyse de la coexistence de deux conduites antinomiques», Colloque International, La Diversité : questions pour les sciences sociales – management de la diversité, 2 et 3 Décembre 2009, Strasbourg.
- **Hedia Zannad & Pete Stone** « Indicateurs et systèmes de pilotage de la diversité », Colloque International, La Diversité : questions pour les sciences sociales – management de la diversité, 2 et 3 Décembre 2009, Strasbourg.
- **Annie CORNET et coll.**, « genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et transversalité », Colloque International, La Diversité : questions pour les sciences sociales – management de la diversité, 2 et 3 Décembre 2009, Strasbourg.
- **Chantal Morley, Marité Milon et Martina McDonnell**, « De l'autre côté du management de la diversité : les raisons de choisir une fonction technique », Colloque International, La Diversité : questions pour les sciences sociales – management de la diversité, 2 et 3 Décembre 2009, Strasbourg.
- **Garner-Moyer H.**, Gestion de la diversité et enjeux de GRH, Revue management et avenir 2006/1, N° 7, p. 23-42.

Sites

<http://www.halde.fr>

<http://fr.wikipedia.org>