

Éditorial

Revue académique au service de l'innovation managériale, **Question(s) de Management** a abordé une grande diversité de thèmes : « **Question(s) de changement** » (N°0, septembre 2012), « **Question(s) d'engagement** » (N°1, décembre 2012), « **Les business models en question(s)** » (N° 2, mai 2013), « **Le changement en questions** » (N° 3, septembre 2013), « **Question(s) de risque** » (N° 4, décembre 2013), « **Question(s) de Transmission** » (N°5, mars 2014), « **Question(s) de Générations** » (N°6, Juillet 2014), « **Question(s) de Change Digital** » (N°7, septembre 2014), « **Question(s) de confiance** » (N°8, décembre 2014), « **Question(s) de responsabilité** » (N°9, mai 2015), « **Le changement agile en question** » (N°10, septembre 2015), « **Question(s) de négociation** » (N°11, décembre 2015), « **Question(s) de management en Afrique** » (N°12, juin 2016), « **L'innovation managériale en question(s)** » (N°13, septembre 2016), « **L'identité en question(s)** » (N°14, novembre 2016) et (N°15, décembre 2016), « **Le risque en Question(s)** » (N°16, mai 2017), « **Changement et Business Développement** » (N°17, septembre 2017), « **Question(s) d'Afrique : Business & Management** » (N°18, novembre 2017), « **Question(s) de territoires** » et « **Questions de mobilité** » (N°19, décembre 2017), « **Question(s) d'audace** » (N°20, juin 2018), « **Question(s) de transformation** » (N°21, septembre 2018), « **Question(s) de respect** » (N° 22, décembre 2018), « **Question(s) d'intelligence artificielle** » (N°23, mai 2019), « **Question(s) d'éthique et de prospective** » (N°24, juin 2019), « **Question(s) de transformation** » (N° 25, septembre 2019), « **Question(s) de responsabilité** » (N°26, décembre 2019), « **Question(s) d'impact** » (N°27, avril 2020), « **Question(s) de crise** » (N°28, juin 2020), « **Changement de crise et raison d'être** » (N°29, septembre 2020), « **Question(s) de proximité** » (N° 30, décembre 2020) et « **Question(s) de culture** » (N°31, février 2021), « **Question(s) de territoires** » (N°33, juin 2021), « **Question(s) de pouvoir et de leadership** » (N°34, juillet 2021), « **Question(s) de résilience** » (N°35, septembre 2021), « **La Finance verte en question(s)** » (N°36, novembre 2021) et « **Question(s) de croyance** » (N°37, décembre 2021). Pour ce numéro, le comité d'orientation stratégique a choisi le thème de « **Question(s) d'inclusion** ». En vingt ans le management de la diversité est passé, selon l'expression d'Isabelle Barth, « *de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif* ». Face à une demande sociétale forte, les organisations se veulent « inclusives ». La démarche inclusive entend sortir des actions diversité menées en silo. Être une entreprise inclusive favorise l'acceptation et la capitalisation des différences. **Fernanda ARREOLA**, doyenne de la Recherche et de la Faculté de l'ISC Paris et **Anne SACHET-MILLIAT**, professeure HDR de l'ISC Paris, ont accepté d'assurer la responsabilité éditoriale de ce cahier en qualité d'éditeurs invités et nous les en remercions. Dans leur éditorial elles présentent les nouvelles perspectives en matière de diversité et inclusion dans l'emploi. Six articles ont été retenus pour ce cahier : « **Quels déterminants des tactiques de socialisation ? Le cas des Compagnons du Devoir et du Tour de France** » (Lauryane TASSIGNY, David ABONNEAU et Serge PERROT), « **La co-construction : une réponse à l'écart entre les discours et la réalité en matière de politique de handicap dans les organisations contemporaines** » (Damien AIMAR et Jean-François CHANLAT), « **Projet de mise en place d'un réseau de femme au sein d'un établissement bancaire : facteurs clés de succès et attentes des talents féminins** » (Christine NASCHBERGER et Elodie BATONNET), « **The business case for diversity and inclusion in Denmark: A multi-level perspective from discourse to reality** » (Liza CASTRO CHRISTIANSEN et Sabine BACOUËL-JENTJENS), « **Genre, Culture et Entrepreneuriat des femmes au Maroc. Quels défis ?** » (Manal EL ABOUDI, Christina CONSTANTINIDIS et Noura SALMAN) et « **Existe-t-il un fossé salarial entre les hommes et les femmes dans les pays en développement ? Une étude de cas en Algérie** » (L'Hocine HOUANTI, Rey DANG, Mohamed Akli ACHABOU et Maria Giuseppina BRUNA). Dans la traditionnelle rubrique « **Regards croisés** », « **Question(s) de management** » a posé la question : « **Quels sont les nouveaux défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid ?** ». 146 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, praticiens, experts et consultants de 20 pays – Algérie, Angola, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, États-Unis, France, Gabon, Grande-Bretagne, Inde, Liban, Luxembourg, Mali, Maroc, Niger, Québec, Russie, Sénégal, Suisse, Tunisie –

ont accepté de croiser leurs regards. Merci à François ACQUATELLA, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Jamila ALAKTIF, Marie-Noëlle ALBERT, Boualem ALIOUAT, Djelloul AREZKI, Christophe ASSENS, Marielle BABEAU, Cordula BARZANTNY, Elie BASBOUS, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Viviane De BEAUFORT, Mustapha BELAIDI, Youcef BENHAMOUDA, Amina BENRAÏSS, Bouchra BENRAÏSS, Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, Moez BEN YEDDER, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Mustapha BETTACHE, Ingrid BIANCHI, Georges BIDI, Mireille BLAESS, Jean-Pierre BOUCHEZ, Nadia BOUDDANE, Natalia V. BOUROVA, Rachid BOUTANNOURA, Jacques BROUILLET, Maria Giueppina BRUNA, Vincent CALVEZ, Laura CARMOUZE, Philippe CAVAT, Nathalie CHARTON, Pierre CHAUDAT, Jérôme CHEMIN, Adil CHERKAOUI, Valérie CORDIER, Alain COUGARD, Magali CROCHARD, Éric DAVOINE, Stéphanie DECRAEMER, Laurent DEPOND, Edwin François DIAGOU, Caroline DIARD, Serigne DIOP, Nadia Lazzari DODELER, Christine DUGOIN-CLEMENT, Pierre El HADDAD, Jean-Marie ESTEVE, Thierry FABIANI, Claude FABRE, François FATOUX, Driss FERAR, Jean-Marie FESSLER, Olivier FOLIO, Fabrice FORT, Damien FORTERRE, Yassine FOUAD, Stéphanie FOUQUET, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Michel GARRIGUES, Franck GAVOILLE, Agnès GENEVOIS, Franck GIGLI, Cécile GRAS, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Jean-Yves GUILLAIN, Delphine GUYARD MEYER, Jean-Yves HAMIOT, Laetitia HAURET, Emilie HAUTEFORT, Laurence HIRBEC, Abdelkader JAMAL, Anne JANAND, Carole JEAN-AMANS, Philippe JEAN-AMANS, Citenge KAKWATA, Eunkyul Eileen KIM DANDRIEUX, Assya KHIAT, Hermann KOFFI, Bertin Léopold KOUAYEP, Feriel LAALAI, Arnaud LACAN, Mouna LACHEGAR, Hubert LANDIER, Sarra LARIBI, Sandrine LAVERRIERE, Nathalie LEMIEUX, Alain LEMPEREUR, Jimmy LEPANTE, Pascale LEVET, Jessica LICHY, Anne LOUBES, Mouloud MADOUM, Ludivine MARTIN, Jean-Yves MATZ, Murielle Natacha M'BOUNA, Olivier MEIER, Alain MEIGNANT, Jean MELISSE, Michèle MILLOT, Alexis MOISAND, Virginie MOISSON, Joëlle MORANA, Mathieu MOUILLON, Gambetta Aboubakar NACRO, Jean-François NANTEL, Christine NASCHBERGER, Raphaël NKAKLEU, Viviane ONDOUA BIWOLE, Cyrille Michel Bertrand ONOMO, Jean PASQUERO, Charlotte du PAYRAT, Jean-Marie PERETTI, Mathieu PETIT, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Catherine POURQUIER, Nicolas POUSSING, Baptiste PREZIOSO, Dorothee PRUD'HOMME, Yann QUEMENER, Michel RACINE, Sylvie RASCOL-BOUTARD, Marc RIVAULT, Olivier ROMAND-PIQUANT, Jean Pol ROULLEAU, Khaled SABOUNE, Yann SCAVENNEC, Marie José SCOTTO, Nyanyui SILIADIN, Serge Francis SIMEN, Nada SOUDI, Patrick STORHAYE, Jean-Paul TCHANKAM, Patrice TERRAMORSI, Nathalie TESSIER, Oumar TRAORÉ, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Élise VAN DER SCHANS, Gilles VERRIER, Michèle VINCENT, Shiwei WU, Joumana YOUNIS, Riadh ZGHAL et Amine ZIZI pour leur riches contributions.

Ce numéro contient également quatre articles hors cahier : « Faire face aux enjeux du travail du futur : les apports de la notion de situation et de la théorie de l'enquête » de Patrice BEGIE et Pierre MATHIEU, « La place des femmes dans l'e-sport : la lente inclusion », de Manuel GECHTOULI, Marie-José SCOTTO, Guillaume FOURRIER et André BOYER, « Proposition d'un modèle complexe associé à l'éthique des professionnels » d'Anne GOUJON-BELGHIT et Jocelyn HUSSER, « À la découverte du Foguain Chawara dans les pratiques de gestion des connaissances dans une communauté agricole au Niger » d'Adama TAHIROU YOUNOUSSI MEDA, Boubacar BAIDARI et Zakari Yaou KAKA. La revue de quelques thèses récentes sur l'inclusion par Maria Giuseppina BRUNA complète ce cahier.

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur le thème de l'inclusion. Les prochains numéros traiteront de « **Le management public en question(s)** » (N°39, juin 2022), « **L'organisation hybride en question(s)** » (N°40, septembre 2022), « **Les rites en question(s)** » (N°41, décembre 2022), « **L'innovation durable en question(s)** » N°42, février 2023) et « **Question(s) de fragilité** » (N°43, avril 2023).

Jean-Marie PERETTI
 Professeur à ESSEC Business School
 Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
 « Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle »
 Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
 Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
 Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)
 Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

Question(s) de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives

Éditorial.

Les organisations sont amenées à intégrer et gérer une force de travail de plus en plus diversifiée en termes de sexe, d'âge, d'origine ethnique (Boekhorst, 2015 ; Bruna, Peretti et Yanat, 2016).

La gestion de la diversité s'est d'abord développée dans les entreprises aux États-Unis à la fin des années 1980 en réaction à l'essoufflement des politiques d'égalité des chances et d'action positive (*affirmative action*). Ces approches ont en effet été jugées par les milieux économiques comme trop tournées vers des mesures de sanction et de réparation contraignantes. Elles n'ont pas non plus permis d'atteindre les objectifs de réduction durable des inégalités pour les personnes bénéficiaires de ces programmes (Cornet & Warland, 2008). L'approche de la diversité a été également progressivement adoptée par les organisations dans plusieurs pays européens au début des années 2000 (Doytcheva, 2010 ; Tatli *et al.*, 2012). Si elle prend appui sur les principes d'égalité des chances et de traitement et de lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité offre une nouvelle vision tournée vers la valorisation des différences et les effets positifs d'une main d'œuvre diversifiée sur la performance des entreprises (Barth & Falcoz, 2010). L'approche de la diversité entre également en résonance avec les aspirations des salariés en termes d'accomplissement personnel, de reconnaissance de leur individualité et de leurs compétences (Barth & Falcoz, 2010).

Parallèlement, la pression sociétale se fait de plus en plus forte pour que les entreprises adoptent des politiques de responsabilité sociale visant à intégrer les populations vulnérables dans l'emploi et à refléter la société dans sa diversité (Cornet & Warland, 2008 ; Peretti & Roch, 2012). Corolaire de la diversité, l'inclusion se préoccupe davantage de la manière dont les organisations peuvent maximiser les avantages de la diversité en favorisant et en promouvant l'ensemble des droits de tous les membres de l'organisation dans l'accès à l'emploi et l'évolution de carrière (Bennett, 2014). Le concept d'inclusion est en pleine évolution et la façon de l'appréhender varie en fonction des contextes socio-culturels (Bouquet 2015). Initialement étudié sous l'angle de l'inclusion sociale, cette dernière consistant « à faire en sorte que tous les enfants et les adultes aient les moyens de participer en tant que membres valorisés, respectés et contribuant à leur communauté »¹, ce concept a de plus en plus été mobilisé par les organisations sur la période récente (Shore *et al.*, 2011, Mitchell *et al.*, 2015). Les stratégies visant l'inclusion dépassent les stratégies d'équité et d'intégration en se concentrant sur la suppression des obstacles à travers la transformation de l'environnement de travail pour que chacun puisse exprimer son plein potentiel et assumer son identité². « L'inclusion est une responsabilité collective alors que l'intégration fait reposer la responsabilité sur les individus ».³ Les politiques d'inclusion représentent, outre leur forte dimension sociétale, un enjeu essentiel de légitimité des entreprises.

Face à ce phénomène, la recherche en gestion s'est intéressée aux pratiques de diversité et d'inclusion déployées par les organisations notamment dans les domaines du recrutement (Griffith & Combs, 2015 ; McKay *et al.*, 2007) et de la formation (Combs & Luthans, 2007 ;

1 Laidlaw foundation, Toronto (Canada) cité par Bouquet (2015).

2 <https://edi.uqam.ca/lexique/inclusion/>

3 *Ibid.*

Kalinowski *et al.*, 2013). Plusieurs études se sont également intéressées aux stratégies mobilisées pour créer des climats organisationnels qui tirent parti et maximisent les avantages de la diversité et de l'inclusion (Bilimoria & Liang, 2012 ; Bilimoria & Singer, 2019). Alors que les premières recherches renvoient aux dimensions primaires de la diversité (par exemple, la race / l'origine ethnique, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, le handicap et la religion), les travaux contemporains étendent sa définition au-delà des critères de discrimination et s'intéressent également au concept d'inclusion dans l'emploi (Shore *et al.*, 2009). Ils soulignent le besoin des individus aux profils variés de se sentir appartenir à un groupe, tout en préservant leur singularité (Shore *et al.*, 2011).

Les chercheurs plaident à la fois pour une meilleure compréhension des concepts et de leur articulation (Mor Barak, 2018) et pour une meilleure prise en compte du contexte historique et national dans lesquels s'insèrent les pratiques de diversité et d'inclusion (Syed & Özbilgin, 2009 ; Tatli & Özbilgin, 2012 ; Nkomo & Hoobler, 2014 ; Vassilopoulou, Kyriakidou, da Rocha, Georgiadou & Mor Barak, 2018 ; Chanlat & Özbilgin, 2018). Il s'agit également d'illustrer les effets négatifs de la discrimination sur les individus et les organisations (Ganster & Rosen, 2013 ; Gee *et al.*, 2007 ; Ryff, Keyes & Hughes, 2003) ainsi que de mieux comprendre comment les organisations peuvent être plus inclusives (Pascoe & Smart Richman, 2009 ; Shore *et al.*, 2011). L'accent est également mis sur le rôle que doivent jouer les managers et leaders dans le développement d'un climat de travail inclusif permettant à chacun de percevoir que les comportements inclusifs sont encouragés et récompensés (Boekhorst, 2015 ; Bruna, Peretti & Yanat, 2016).

Ce cahier spécial vise à contribuer à approfondir les connaissances dans le champ de la diversité et de l'inclusion et à proposer aux organisations des pistes d'amélioration de leurs pratiques en la matière. Les six articles qui le composent offrent des perspectives riches et variées du point de vue des thèmes abordés, des contextes culturels étudiés, de théories et de méthodologies mobilisées. Les différentes contributions permettent en effet d'étudier l'intégration des populations vulnérables, telles que les travailleurs en situation de handicap et les jeunes en décrochage scolaire, et les questions de genre dans des contextes culturels et politiques variés (France, Danemark, Maroc, Algérie). Les théories mobilisées s'appuient sur la diversité, la RSE en les enrichissant avec d'autres approches en sciences humaines telles que la socialisation organisationnelle ou encore la théorie du capital social et celle du capital humain. Les méthodologies reposent pour cinq des articles sur des démarches qualitatives comme la conduite d'entretiens avec les différents acteurs de la diversité, l'observation participante et la recherche intervention qui permettent de saisir toute la richesse du contexte organisationnel et sociétal. Cela est cohérent avec l'observation de Barth et Falcoz (2010) selon laquelle le champ de recherche de la diversité est dominé par des recherches qualitatives de nature constructiviste avec de véritables interactions avec « l'objet de recherche ». Une des recherches mobilise une méthodologie quantitative en collectant des données riches sur les salaires pratiqués par une entreprise algérienne en les croisant avec les données socio-démographiques.

L'article de Lauryane Tassigny, David Abonneau et Serge Perrot « Quels déterminants des tactiques de socialisation ? Le cas des Compagnons du Devoirs et du Tour de France » s'intéresse à l'intégration dans l'emploi des jeunes à faible capital scolaire. Leur étude porte sur la façon dont un organisme de formation professionnelle peut contribuer à la socialisation anticipée, i.e. avant l'entrée en entreprise, de cette population vulnérable éloignée du marché de l'emploi et de la formation. Au moyen d'entretiens avec les différents acteurs du dispositif et ses bénéficiaires et d'une observation participante, cette recherche permet d'explorer les antécédents à la fois individuels et organisationnels de cette socialisation. Les auteurs soulignent l'importance de prendre en compte la spécificité des publics bénéficiaires accueillis, notamment leur besoin plus ou moins important d'accompagnement en fonction de leur trajectoire, leurs motivations et leurs craintes, pour proposer des dispositifs adaptés. Les caractéristiques des organisations accompagnantes entraînent également des ajustements du dispositif.

Damien Aimar et Jean-François Chanlat s'intéressent quant à eux à une autre forme de vulnérabilité liée au handicap. Leur contribution « La co-construction : une réponse à l'écart entre les discours et la réalité en matière de politique handicap dans les organisations contemporaines » permet en effet d'explorer les enjeux d'une meilleure inclusion dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Les auteurs pointent les biais cognitifs des différents acteurs en charge des politiques handicap dans la compréhension du handicap, conduisant à une myopie managériale qui homogénéise toutes les formes de handicap et, en conséquence, à des politiques d'intégration inadaptées. Ils plaident pour une co-construction des politiques handicap par les différents acteurs concernés à la fois internes tels que les managers, les professionnels RH et les travailleurs en situation de handicap eux-mêmes et externes, comme le milieu associatif. Cette participation de l'ensemble des parties prenantes permet de saisir le handicap dans toute sa diversité et de proposer des politiques en phase avec les besoins différenciés des personnes bénéficiaires.

L'article « Projet de mise en place d'un réseau de femmes au sein d'un établissement bancaire : facteurs clés de succès et attentes des talents féminins » de Christine Naschberger et Elodie Batonnet s'attache à analyser les enjeux de la mise en place d'un réseau féminin en tant qu'outil d'égalité professionnelle. Un des obstacles à la carrière des femmes réside dans un accès moindre des femmes salariées et entrepreneures aux réseaux. Les auteures soulignent les atouts que peuvent représenter ces réseaux internes pour contribuer à l'avancement de la carrière des femmes en créant un espace d'échange et en développant leur capital social. Elles montrent l'importance d'explorer les attentes des talents féminins envers ces réseaux internes, ces attentes étant différenciées notamment en fonction de l'âge. Plusieurs facteurs clés de succès sont identifiés tels que le soutien du réseau au niveau organisationnel, notamment par la DRH, la nécessité d'être mixte et la capacité de répondre aux différentes aspirations des femmes adhérentes.

Les trois articles suivants ont en commun de s'intéresser à l'influence du contexte culturel et sociétal sur les politiques diversité adoptées par les entreprises, l'un dans un pays européen, les deux autres dans des pays en développement.

Lisa Castro Christiansen et Sabine Bacouel-Jentjens explorent dans leur contribution « The business case for diversity and inclusion in Denmark: A multi-level perspective from discourse to reality » en quoi la culture du Danemark façonne les politiques diversité des entreprises de ce pays. Il existe en effet différents rythmes d'adoption des politiques diversité en Europe malgré un cadre légal commun. Au moyen d'une approche multi-niveaux – macro, méso et micro – les auteures montrent que la culture danoise très favorable à l'égalité des droits femmes/hommes soutient l'adoption volontaire par les entreprises de ce pays de pratiques RH en faveur de la diversité et facilite l'intégration de ces pratiques par les membres des organisations. À l'image d'une société profondément marquée par le volontarisme en faveur de la diversité, l'entreprise danoise étudiée adopte une approche « *business case* » et même morale de sa politique de gestion de la diversité allant bien au-delà des exigences légales.

La contribution de Manal El Abboubi, Christina Constantinidis et Noura Salman « Genre, culture et entrepreneuriat des femmes au Maroc. Quels défis ? » répond également à la nécessité de développer des approches contextualisées de la diversité. Cette recherche étudie l'influence des valeurs, croyances et normes dominantes du Maroc, pays en transition économique, sur les activités d'entrepreneuriat des femmes. Dans une société tiraillée entre des valeurs traditionnelles répartissant les rôles de façon sexuée et des valeurs libérales, en faveur de l'investissement des femmes dans les sphères économiques et sociales, les entrepreneures marocaines se trouvent confrontées à des attentes sociétales conflictuelles. Les entretiens approfondis menés avec ces femmes permettent de mettre en lumière les freins rencontrés dans leurs activités entrepreneuriales et les stratégies mises en place pour les surmonter. Ils font également ressortir l'importance de prendre en compte des facteurs variés, au-delà du contexte sociétal, tels que le niveau de formation, les métiers exercés ou encore le secteur d'activité pour saisir avec finesse les besoins spécifiques de femmes entrepreneures.

La recherche de L'Hocine Houanti, Rey Dang, Mohamed Akli Achabou et Maria Giuseppina Bruna, « Existe-t-il un fossé salarial entre les hommes et les femmes dans les pays en déve-

loppement ? Une étude de cas en Algérie » porte également sur le frein que constituent les normes culturelles dominantes des pays en développement à une dynamique d'égalité femmes-hommes. L'objectif des auteurs est d'étudier les effets de genre sur les écarts de salaire en s'interrogeant sur le caractère systémique ou non des discriminations genrées dans les pays en développement. L'état de l'art et les observations montrent que les femmes de ces pays souffrent généralement de plusieurs types de discriminations, tant en termes de niveau de salaire que de difficultés d'accès à certains secteurs d'activité. Néanmoins, les auteurs offrent un tableau plus nuancé en intégrant à leur analyse la spécificité du contexte organisationnel et les caractéristiques des femmes. Leur étude de cas d'une grande entreprise algérienne internationalisée montre en effet que dans cette organisation les femmes occupent des postes de cadre moyen et bénéficient d'une équité salariale. Ce résultat *a priori* surprenant s'explique notamment par la pression des parties prenantes sur les entreprises internationales pour qu'elles adoptent les standards internationaux en matière d'égalité. Les entreprises internationales pourraient donc jouer un rôle moteur dans des contextes culturels en retard sur l'égalité de genre. En mobilisant la théorie du capital humain, les auteurs soulignent également que la dynamique d'égalité va être différente en fonction du profil des femmes, notamment en termes d'origine sociale et de diplôme. On assiste ainsi à un phénomène de féminisation par le haut qui nécessite des politiques volontaristes au niveau macro-social pour pouvoir bénéficier aux autres couches sociales.

Ce rapide tour d'horizon permet de dégager plusieurs lignes de force, au-delà de la richesse propre à chaque contribution. Premièrement, les différentes recherches ont en commun de souligner combien il est essentiel de ne pas homogénéiser les populations étudiées en fonction d'un seul critère de diversité. Ainsi les réalités vécues par les personnes en situation de handicap sont très différentes en fonction du type de handicap dont elles sont porteuses. Les jeunes en décrochage scolaire ont des trajectoires et des motivations différentes. Les problèmes d'inégalité de genre auxquels sont confrontées les femmes peuvent être renforcés ou atténués selon leur origine sociale, leur niveau de qualification ou leur âge. Ces constats font écho aux travaux qui mobilisent le concept d'intersectionnalité pour étudier les effets croisés de différents critères de diversité qui peuvent se cumuler en accroissant les discriminations dont les personnes sont victimes ou à l'inverse se compenser (Cornet 2010).

Il apparaît indispensable de s'intéresser aux besoins spécifiques de chaque personne pour être en mesure de construire des dispositifs adaptés. Cela passe par l'inclusion des bénéficiaires dans la définition même de ces politiques. Les travaux présentés ici ont le mérite de recueillir le point de vue des personnes cibles et répondent ainsi à une limite d'un certain nombre de travaux sur la diversité qui se limitent à interroger les professionnels des ressources humaines ou les dirigeants sur le sujet (Sachet-Milliat et Maizeray 2012). Deuxièmement, les contributions de ce cahier spécial mettent en lumière la dimension hautement contextuelle de la diversité, en particulier en ce qui concerne les questions de genre. Les différents niveaux d'observation macro, méso et micro permettent de montrer en quoi le contexte culturel et social, plus ou moins favorable à l'égalité de genre, influence les politiques diversité des entreprises. Là encore, il convient de se garder de la tentation d'appréhender de façon homogène les pratiques au sein d'un même pays. En effet, les caractéristiques des entreprises, notamment leur plus ou moins grande ouverture internationale, et les profils des femmes viennent nuancer l'impact des valeurs et normes sociales dominantes au sein d'une société.

Nous souhaitons aux lecteurs de trouver autant de plaisir et d'intérêt que nous à découvrir ces différentes contributions.

BIBLIOGRAPHIE

Barth I. & Falcoz C. (2010), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

Bennett J.M. (2014), Intercultural competence: Vital perspectives for diversity and inclusion, in Ferdman, B. F., Deane, B.R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* San Francisco, CA, Jossey-Bass, p. 155-176.

- Bilimoria D. & Liang X.F. (2012), *Gender equity in science and engineering: Advancing change in higher education*, New York, NY, Routledge.
- Bilimoria D. & Singer L.T. (2019), Institutions Developing Excellence in Academic Leadership (IDEAL): A partnership model to advance gender equity, diversity, and inclusion in academic STEM. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Advanced online publication.
- Boekhorst J.A. (2015), The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective, *Human Resource Management*, vol. 54, n°2, p. 2419-264.
- Bouquet B. (2015), L'inclusion : approche socio-sémantique, *Vie sociale*, 2015/3, n°11, p. 15-25.
- Bruna M.G., Peretti J.-M. & Yanat Z. (2016), Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever, *Revue Interdisciplinaire Management, Hommes & Entreprise*, vol. 5, n°20, p. 68-88.
- Chanlat J.-F. & Özbilgin M. (dir.), (2018), *Management et diversité : comparaison internationale*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval.
- Combs G.M. & Luthans F. (2007), Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, p. 91-120.
- Cornet A. (2010), Le genre et la diversité : enjeux de l'intersectionnalité et de la transversalité, in Barth I. & Falcoz C. (Eds.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS, p. 47-63.
- Cornet A. & Warland P. (2008), *GRH et Gestion de La Diversité*, Paris, Dunod.
- Doytcheva M. (2010), Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat, *Sociologie*, vol. 4, p. 423-438.
- Ganster D.C. & Rosen C.C. (2013), Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, vol. 39, p. 1085-1122.
- Gee G.C., Spencer M.S., Chen J. & Takeuchi D. (2007), A nationwide study of discrimination and chronic health conditions among Asian Americans, *American Journal of Public Health*, vol. 97, p. 1275-1282.
- Griffith J.N. & Combs G. (2015), Racial differences in job attribute preferences: The influence of ethnic identity and self-efficacy, *Journal of Business Diversity*, vol. 15, n°2, p. 60-75.
- Kalinoski Z.T., Steele-Johnson D., Peyton E.J., Leas K.A., Steinke J. & Bowling N. A. (2013), A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, p. 1076-1104.
- McKay P.F., Avery D. R., Tonidandel S., Morris M. A., Hernandez M. & Hebl M.R. (2007), Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, vol. 60, p. 35-62.
- Mitchell R., Boyle B., Parker V., Gilles M., Chlang V. & Joyce P. (2015), Managing inclusiveness and diversity in teams : how leader inclusiveness affects performance through status and team identity, *Human Resources Management*, vol. 54, n°2, p. 217-239.
- Mor Barak M.E. (2018), Erecting walls versus tearing them down: Inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval, *European Management Review*, vol. 16, n°4, p. 937-955.
- Nkomo S. & Hoobler J.M. (2014), A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice, *Human Resource Management Review*, vol. 24, p. 245-257.
- Pascoe E.A. & Smart Richman L. (2009), Perceived discrimination and health: A meta-analytic review, *Psychological Bulletin*, vol.135, p. 531-554.
- Peretti J.M. & Roch B. (2012), Regards croisés sur les diversités, in Peretti J.-M. (dir.), *L'encyclopédie des diversités*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.
- Ryff C.D., Keyes C.L. & Hughes D.L. (2003), Status inequalities, perceived discrimination, and eudaimonic well-being: Do the challenges of minority life hone purpose and growth? *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 44, p. 275-291.
- Sachet-Milliat A. & Maizeray L. (2012), Regards croisés sur la loi en faveur des travailleurs en situation de handicap : quels enjeux éthiques ? *Revue Politiques et Management public*, vol. 29/4, octobre-décembre, p. 629-649.
- Shore L.M., Chung-Herrera B.G., Dean M.A., Ehrhart K.H., Jung D.I., Randel A.E. & Singh G. (2009), Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?, *Human resource management review*, vol. 19, n°2, p. 117-133.

Shore L.M., Randel A.E., Chung B.G., Dean M.A., Holcombe Ehrhart K. & Singh G. (2011), Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of management*, vol. 37, n°4, p. 1262-1289.

Syed J. & Özbilgin M., (2009), A relational framework for international transfer of diversity management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, p. 2435-2453.

Tatli A., J. Vassilopoulou A., Ariss A.I. & Özbilgin M. (2012), The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The Case of the UK, France and Germany, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 18, n°4, p. 293-308.

Fernanda ARREOLA et Anne SACHET-MILLIAT