

CENTRE D'ETUDES DE L'ETHNICITE ET DES MIGRATIONS (CEDEM)

Approche différenciée, approche intégrée, « mainstreaming » : quel impact pour l'action et la gestion des organisations ?

CORNET Annie

Université de Liège¹

Working paper proposé suite à la Rencontre du CEDEM du 28 novembre 2002, ULg, Liège, Belgique.

Texte de la conférence réalisée dans le cadre de la Semaine d'action contre le racisme, colloque La lutte à la discrimination et au racisme et l'intégration de la diversité dans les organisations. Enjeux et pistes d'action, Montréal, mars 2001.

Pour sortir des connotations liées aux notions d'égalité des chances, d'actions et de discriminations positives mais aussi pour tenter de refléter une certaine évolution des valeurs et des mentalités, la Communauté Européenne² à travers ses programmes d'action a introduit le terme de '*mainstreaming*'³, traduit, dans les documents européens, par le terme d'approche intégrée de l'égalité et, dans les documents québécois, par le terme "approche différenciée"⁴. Ces appellations, originellement développées autour des rapports sociaux de sexe et de l'approche de

¹ Adresse professionnelle - Ecole d'Administration des Affaires – ULG B31 boulevard du rectorat Sart Tilman 4000 LIEGE Belgique Téléphone - 32 4 366 27 95 - secrétariat 32 4 366 30 70

fax 32 4 366 29 47 – annie.cornet@ulg.ac.be

² Conseil de l'Europe (1998), Rapport final d'activités du Groupe de spécialistes pour une approche intégrée de l'égalité (EG-S-MS), L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes, Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des bonnes pratiques, Service Egalité entre les Femmes et les Hommes, Direction des Droits de l'Homme, Conseil de l'Europe, EG-S-MS (98) 2, Strasbourg, mai, p. 7.

³ Ce terme serait apparu dans divers documents issus de la Troisième Conférence des Nations Unies de la Condition de la Femme de Nairobi (1985). Il a été explicitement entériné et approuvé par le Programme d'Action adopté à Pékin (1995).

⁴ Secrétariat à la condition féminine, gouvernement du Québec, "*Vers l'égalité entre les hommes et les femmes – l'analyse différenciée selon les sexes : un nouvel instrument d'égalité*", Communiqué de presse C3384 - août 2000.

genre, sont de plus en plus mobilisées dans les plans d'action concernant les discriminations basées sur l'origine ethnique.

On est encore loin d'une définition consensuelle et connue de tous du concept de *mainstreaming*. A la lumière de quelques définitions, nous allons tenter de dégager les éléments clés de cette notion et ses impacts pour les plans d'action en gestion.

- Pour le Conseil de l'Europe : « *L'approche intégrée consiste en la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité, dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques* ». Conseil de l'Europe (1998:16) ⁵
- Pour le Secrétariat à la Condition Féminine : « *L'analyse différenciée est un outil de gestion pour éclairer la prise de décision en permettant de discerner, dans les interventions projetées, les effets insoupçonnés porteurs d'inégalités* ».
- Pour les Nations Unies, le mainstreaming est « un ensemble intégré de composants idéologiques (théories et hypothèses) et de composants structurels (organisation et processus de décision) » (United Nations Development Programme, 2000) ⁶
- Pour le BIT (Bureau international du travail) : « The following describes what mainstreaming ethnic/racial equality would involve. First, there is a need to ensure that all EU policies respect the principle of equal opportunities for ethnic minorities. This can be best secured through the careful monitoring of all policies for any potentially adverse impact on minority communities. Second, and the much greater challenge to the EU, is to secure the mobilisation of all policy fields in the fight against racism. The former objective suggests that other policies must at least refrain from discriminatory measures. The latter demands the active reorientation of EU policies towards the promotion of equal opportunities. » ⁷.
- Pour le parlement européen, « le mainstreaming est la promotion, par la Communauté, les gouvernements et les autres acteurs, d'une politique active et visible d'intégration de l'égalité des chances dans l'ensemble des politiques et des programmes. Les stratégies de mainstreaming se fondent sur le principe que le meilleur moyen de supprimer et de limiter les facteurs

⁵ Conseil de l'Europe (1998), p. 16, op. cit.

⁶ <http://www.undp.org/dpa/publications/gender.html>

⁷ <http://www.iol.ie/EMPLOYMENT/integra/5mainstreaming.html>

favorables à la discrimination est une action menée sur un vaste front en vue de modifier les structures générales de la vie sociale. »⁸

Quelques éléments, repris dans ces définitions, permettent de cerner ce concept de « mainstreaming » :

- L'objectif est la lutte contre les discriminations et donc l'égalité de droit et de fait.
- Il s'agit de s'intéresser aux politiques, aux structures et modes d'organisation du travail à la fois, en amont, en s'intéressant aux mécanismes de décision qui précèdent leur mise en place et, en aval, en s'interrogeant sur les impacts potentiels de ces décisions.
- Il s'agit de débusquer les discriminations indirectes, reflet des valeurs et des stéréotypes qui interviennent dans les choix politiques.
- L'action doit être transversale et toucher tous les domaines d'action de la vie sociale.

Il s'agit finalement de sortir d'une logique d'assimilation et d'adaptation aux modèles d'organisation dominants pour privilégier une déconstruction et une reconstruction de ces modèles, basées sur un autre regard sur les rapports sociaux. Dit autrement, il s'agit de faire prendre conscience qu'aucune politique, aucune structure n'est neutre car elle favorise plus ou moins inconsciemment l'un ou l'autre groupe (le groupe ethnique dominant, les hommes, ...).

Partant de ce constat, les experts des Communautés Européennes préconisent la mise en place de plans d'actions qui devraient avoir pour objectif de questionner les structures et leurs modes de fonctionnement, de passer "à la loupe" toutes les politiques qui structurent la vie économique et politique (éducation, emploi, sécurité sociale, politique d'immigration, politique de soins de santé, etc.) afin de débusquer les choix organisationnels et politiques qui s'avèrent consciemment ou inconsciemment pénalisants et discriminatoires et le reflet de stéréotypes relatifs aux habilités, aspirations, compétences et rôles des différents groupes sociaux.

Plus concrètement encore, ce questionnement est susceptible de toucher de multiples lieux de décisions. On pourrait ainsi envisager un questionnement et une analyse des biais ethnocentriques des politiques publiques (lois et réglementations). On en arrive ainsi, à évaluer, par exemple :

- les conditions et modalités d'obtention d'un permis de travail ;
- les conditions d'accès à certains emplois (ex: fonction publique)
- les conditions d'obtention des incitatifs et aides financières à l'intégration professionnelle (entrepreneurship, ...).

⁸ <http://www.europarl.eu.int> - working paper Série affaires sociales soci/105_fr

Un autre lieu de décision qui pourrait utilement être questionné avec ce regard transversal est celui des modes de gestion des entreprises. Ceci renvoie notamment à une lecture des biais conscients et inconscients qui impriment les orientations stratégiques et plans d'action (investissement et distribution des ressources, politique commerciale, décision d'externalisation et d'impartition, plan de restructuration, etc.) et bien plus encore, d'une étude d'impact différencié de ces décisions sur les différents groupes ethniques composant l'entreprise. Ce regard évaluatif pourrait tout autant porter sur les décisions structurelles (organisation et répartition du travail, mécanismes de coordination, contrôle) ou encore sur les politiques de gestion des ressources humaines. Prenons, par exemple, les décisions relatives à la polyvalence et la flexibilité. Ces décisions affectent-elles de la même façon les différents groupes ethniques ou, au contraire, entraînent-elles une précarisation croissante de certains groupes dans l'entreprise ? On pourrait également s'interroger sur les impacts des décisions portant sur les nouveaux mécanismes de coordination (réunions de travail et travail en réseau) qui passent généralement par un ajustement mutuel donc une bonne maîtrise de la langue du pays d'accueil. Qu'en est-il aussi des habilités relatives aux nouveaux rôles de la hiérarchie (animer, déléguer, mobiliser, responsabiliser) (Ouimet et Dufour, 1997⁹) ou encore des nouvelles formes d'organisation du travail (télétravail, ...) ? Au niveau de la gestion des ressources humaines, on en vient à interroger sur les biais ethnocentriques et les impacts différenciés des différents domaines de la GRH :

- recrutement (acteurs, critères, modalités, ...)
- contrats de travail et statuts d'emploi (formes atypiques de travail, travail autonome, travail intérimaire,)
- calcul et modes de rémunération
- description et classification de fonctions
- système d'évaluation et de promotion¹⁰
- politiques de rétention de la main-d'œuvre qualifiée
- formation (contenu, modalités)
- relations du travail et représentation syndicale
- gestion des départs individuels et collectifs.

Ainsi plusieurs études¹¹ tentent à montrer que les procédures de recrutement, d'évaluation et de promotion sont fortement marquées par les valeurs et

⁹ Ouimet G. et Dufour Y., *Vivre et gérer le changement ensemble ?* Revue française de gestion, mars-avril-mai 1997, pp. 23-40.

¹⁰ Corsun David, Costenn Wanda, 2001, *Is the glass ceiling unbreakable ? Habitus, fields, and the stalling of women and minorities in management*, Journal of Management Inquiry, 10,1, march, pp. 16-25.

représentations des recruteurs quant aux compétences des candidats et candidates et à leurs capacités à s'intégrer dans l'organisation. On pressent ici l'intérêt d'un questionnement sur les valeurs et normes ainsi véhiculées et bien plus encore, sur leurs impacts, qui se traduit encore souvent par une préférence pour un candidat « homme appartenant au groupe ethnique dominant ». L'étude menée par Dickens¹² sur les politiques de gestion des ressources humaines est très illustratrice de ce courant et rejoint fortement le courant post-moderniste, très présent en Angleterre. Cette auteure défend l'hypothèse que le concept de gestion des ressources humaines viserait à masquer des pratiques de gestion relevant non pas de la satisfaction au travail et de la prise en compte des spécificités de la main d'œuvre mais de pratiques d'intensification des rythmes de travail, d'augmentation de la surveillance et du contrôle, d'un glissement du risque d'emploi vers l'employé et la dérégulation du marché du travail et que les effets de cette politique affectent différemment les groupes sociaux. Dickens, dans son article, aborde les rapports sociaux de sexe mais plusieurs de ces conclusions peuvent susciter un questionnement intéressant sur l'impact de ces mesures sur les différents groupes ethniques présents dans les entreprises et organisations.

Ce questionnement s'avère également pertinent pour questionner les pratiques dans l'enseignement et la recherche. Il nous paraît ainsi utile de questionner :

- les protocoles de recherche (pertinence mais aussi risque, par exemple, d'introduire une variable indépendante de type « appartenance ethnique »);
- les contenus et modalités des enseignements (origine ethnique des professeurs, des auteurs, des matières, des outils, des modèles, ...);
- la structure de l'enseignement. On pense notamment aux règles de nomination et de cooptation pour les sièges dans les différents organismes de consultation et de décision;
- les programmes et contenus des colloques et rencontres scientifiques (diversité ethnique des orateurs, promotion d'ouvrages, ...).
- les processus de sélection des ouvrages et articles scientifiques (choix des

¹¹ Liff Sonia (1999), Diversity and equal opportunities : room for a constructive compromise ? *Human resource management journal*, 9,1, London, pp.65-75.

Legault Ginette (2001), La lutte à la discrimination et au racisme et l'intégration de la diversité dans les organisations, Semaine d'action contre le racisme, colloque La lutte à la discrimination et au racisme et l'intégration de la diversité dans les organisations. Enjeux et pistes d'action, Montréal, mars 2001.

¹² Dickens L. (1998, p.23), 'What HRM means for gender equality', *Human Resource Management Journal*, vol. 8, n°1: 23-40.

réviseurs, des thèmes, des comités de rédaction,...).

Une fois le diagnostic posé, il reste la question de l'action et donc des outils. Si on regarde ce qui se passe actuellement dans les actions menées sous le label « mainstreaming »¹³, approche différencié et approche intégrée, on retrouve des outils d'analyse et des outils de sensibilisation. Les premiers visent avant tout à disposer de données différenciées qui permettent de documenter le biais ethnocentrique; les seconds portent sur le savoir et la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans l'optique de susciter un questionnement.

Si cette perspective d'analyse ouvre de nouvelles pistes d'analyse et d'action, il ne faut toutefois pas tomber dans un optimisme béat. Ce projet n'est pas sans ambiguïté et rencontre de nombreux écueils dans sa mise en œuvre. On peut ainsi souligner le risque de création de clivages “artificiels” et l'accentuation des différences entre les groupes ethniques ; ceci est notamment très présent dans la mise en place d'outils qui viseraient à dénombrer les différents groupes en présence et donc à les classer selon un certain nombre de critères, plus ou moins discutables (nationalité, religion, pays d'origine, apparence physique, ...). Un autre point qui suscite pas mal de questionnements porte sur la pertinence et le poids du critère ethnique en regard des autres rapports sociaux (âge, sexe, nationalité, ...). Certains craignent aussi que ces nouveaux plans d'action mettent en péril les programmes d'action plus spécifiques tels que les programmes d'accès à l'égalité, les discriminations et actions positives, les programmes d'équité, ...

¹³ Nous renvoyons notamment sur ce point au répertoire de bonnes pratiques qui se trouvent sur les sites des communautés européennes et du bureau international du travail (BIT), ainsi qu'aux outils développés par le Secrétariat à la Condition Féminine au Canada ou encore à la base de données DIGMA (WWW.amazone.be).