

# Gestion de la diversité dans les entreprises australiennes : du prescriptif à l'incitatif

**Martine Piquet**

DANS **INFORMATIONS SOCIALES 2012/3 n° 171** , PAGES 90 À 97

ÉDITIONS **CAISSE NATIONALE D'ALLOCATIONS FAMILIALES**

ISSN 0046-9459

DOI 10.3917/inso.171.0090

Date de mise en ligne : 30/07/2012

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-3-page-90?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Caisse nationale d'allocations familiales.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Gestion de la diversité dans les entreprises australiennes : du prescriptif à l'incitatif

Martine Piquet – angliciste



*Présentée comme un objectif éthique autant qu'un facteur de réussite économique, la gestion de la diversité au travail est le dernier avatar du multiculturalisme propre au pays d'immigration qu'est l'Australie. Si la fonction publique s'engage à tous niveaux avec force chartes et plans pluriannuels, dans les entreprises, la bonne volonté affichée des patrons risque de ne pas suffire pour atteindre la myriade d'objectifs fixés en la matière.*

La « *gestion de la diversité* » fait désormais partie intégrante des préoccupations managériales des chefs d'entreprise en Australie, comme dans la grande majorité des économies développées. Son but affiché est d'apporter des réponses légales et organisationnelles pour s'adapter à la diversification croissante du marché du travail, pour gérer des personnels de plus en plus exigeants sur leur droit à la prise en compte de leurs spécificités, ainsi que pour s'adapter à la diversité de la clientèle et des marchés locaux et internationaux.

Elle est présentée comme incontournable dans une économie mondialisée où elle serait un levier privilégié d'amélioration de la performance, en favorisant l'innovation et la créativité dans la production, le marketing et les pratiques de gestion des ressources humaines. Posée comme un principe fondamental, la gestion de la diversité conditionnerait ainsi pour une bonne part la performance de l'entreprise.

Le fonctionnement social d'une société, sa réputation et, le cas échéant, sa notation financière, seraient de plus en plus liés à la question du respect des différences et à l'efficacité de la lutte contre les injustices et autres discriminations plus ou moins insidieuses.

## Le contexte multiculturaliste

### Discrimination ethnique

L'intérêt australien pour la gestion de la diversité au travail existe depuis la fin du siècle dernier et s'est inscrit assez naturellement dans l'évolution de la politique multiculturelle engagée au milieu des années 1970. De fait, le concept de « diversité » a tout d'abord été perçu prioritairement en termes ethniques dans un pays qui s'est construit, et continue de se construire, par l'immigration, et qui s'était rêvé comme devant demeurer un « conservatoire de la race anglaise » jusqu'à ce que le tarissement irréversible de la source britannique, à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, ne l'oblige à s'ouvrir à des migrants de plus en plus « visibles ». À partir des années 1960-1970, avec la mince minorité autochtone, l'on a fini par ne plus s'obstiner à vouloir « assimiler » ces migrants à tout prix <sup>(1)</sup>.

Ainsi, de manière générale, la promotion du respect entre groupes ethniques constitutifs de la société australienne s'est faite essentiellement par le truchement de la politique multiculturelle, quoique de manière indirecte au niveau de l'entreprise. En effet, l'Australie semble avoir considéré que les problèmes de discrimination ethnique dans l'emploi pouvaient se régler au plan individuel, grâce à la législation *ad hoc* mise en place tant au niveau fédéral qu'étatique dès le milieu des années 1970, ou au plan collectif, par le système obligatoire de conciliation et d'arbitrage qui régissait le traitement des conflits sociaux. Ainsi s'explique sans doute que l'Australie ait réservé la terminologie employée dans d'autres pays en relation avec les minorités ethniques – « discrimination positive », « action positive » – à la seule discrimination contre les femmes <sup>(2)</sup>.

### Autres discriminations

De fait, la discrimination ethnique n'est qu'une forme de discrimination parmi d'autres. Le texte fédéral emblématique contre la discrimination raciale (*Race Discrimination Act*) voté en 1975 <sup>(3)</sup> fut suivi de lois contre la discrimination liée au sexe (*Sex Discrimination Act*, 1984), au handicap (*Disability Discrimination Act*, 1992) ou à l'âge (*Age Discrimination Act*, 2004). En 1986, la loi au large spectre qui a créé la « Commission australienne pour les droits de l'Homme » (*Australian Human Rights Commission Act*, 1986) a interdit dans la fonction publique fédérale toute discrimination liée « à la race, à la couleur, au sexe, à la religion, aux opinions politiques, l'origine nationale, l'origine sociale, l'âge, aux antécédents médicaux, au casier judiciaire, au statut marital, au handicap mental, au handicap physique, à la nationalité, à la préférence sexuelle et à l'activité syndicale ». Parallèlement, les États votaient leurs propres textes contre la discrimination et le harcèlement <sup>(4)</sup>, chacun avec un éventail plus ou moins large de domaines d'application et un accent plus ou moins marqué sur certains d'entre eux : emploi, éducation, accès aux services,

etc. Dans l'entreprise, selon la même évolution polymorphique, le concept de diversité, d'abord compris par référence au caractère multiculturel de la société australienne, s'est élargi pour inclure toutes les « *différences significatives* » entre individus susceptibles d'être source d'incompréhension, de frustration et de frictions préjudiciables au bon fonctionnement des affaires. Un manuel de formation à la gestion de la diversité publié en 2010 par l'*Australian Multicultural Foundation* liste ainsi, pêle-mêle et de manière non exhaustive, pas moins de vingt-sept « *dimensions de la diversité* » particulièrement significatives qu'il convient de prendre en compte et d'apprendre à « gérer », pour un fonctionnement optimal de l'entreprise (5).

De manière plus large, la mise en place de mesures en faveur d'un traitement équitable dans l'emploi a longtemps semblé aller de soi dans le pays du *fair go* – cette expression emblématique de la tradition égalitariste australienne désigne depuis le temps des pionniers le traitement juste et équitable. Ainsi, l'Australie a très tôt, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, fait figure de laboratoire et de modèle en matière de protection sociale et de droit du travail grâce à un engagement fort de l'État dans l'économie, à un mouvement syndical puissant (très semblable à son homologue britannique) et à une législation du travail en pointe.

### Érosion de la protection des relations de travail

Avec l'accélération de la mondialisation de l'économie au cours des deux dernières décennies, en Australie comme ailleurs, les politiques sociales au sens large du terme, et celles relatives au travail en particulier, ont été marquées par une érosion constante. Le Premier ministre conservateur (6) aux commandes du pays de 1996 à 2007, John Howard, a pour sa part été particulièrement actif en matière de « libéralisation » du travail et de démantèlement du multiculturalisme. Ainsi, le cadre juridique institué sous son gouvernement par la loi sur les relations au travail (*Workplace Relations Act*) de 1996, durci par un amendement en 2005 (*Workplace Relations Amendment Act*, dit « *Work Choices* »), a réduit notablement la protection légale de l'emploi en privilégiant la souplesse, la flexibilité, la facilité d'embauche et de licenciement, et en préférant au système de conciliation et d'arbitrage obligatoire créé en 1904, la négociation de conventions collectives (*awards ou certified agreements*) dans le cadre minimum défini au niveau fédéral par la « *Norme australienne d'équité en matière de salaires et de conditions d'emploi* » en 2006 (7). La mandature de John Howard, un nostalgique notoire de « l'Australie blanche » qui se définissait lui-même comme « *Britannique jusqu'au talon des souliers* », a parallèlement été marquée par la conduite d'une patiente et efficace politique de sape des programmes multiculturels grâce à un habile exercice d'équilibrisme entre l'instillation d'un certain degré de populisme, la nécessité de ne pas mécontenter un monde des affaires australien largement favorable à l'immigration et l'obligation de donner une image tolérante

de l'Australie à l'étranger (en particulier au moment des jeux Olympiques de l'an 2000). Un léger retour en arrière a été opéré par le gouvernement travailliste de Kevin Rudd en 2009, avec le vote de la loi sur le travail équitable (*Fair Work Australia Act*) relative à la fixation du salaire minimum, au règlement des conflits sociaux, à l'approbation des accords d'entreprise et au traitement des plaintes pour licenciement abusif. Néanmoins, le rapport de la Confédération syndicale internationale sur la situation des droits fondamentaux des travailleurs en Australie, rendu public en avril 2011 (8), soulignait qu'il restait des progrès à accomplir dans de nombreux domaines pour être en conformité avec les conventions de l'Organisation internationale du travail, et pointait notamment l'existence de « restrictions au niveau de la négociation, des actions de revendication et du contenu des conventions collectives ». Le rapport établissait en outre que si les lois australiennes sur la discrimination fondée sur l'origine raciale et ethnique, le handicap et l'orientation sexuelle étaient conformes aux normes internationales, les populations autochtones continuaient de souffrir de désavantages considérables et de discrimination dans l'emploi, et les femmes d'écarts salariaux significatifs avec leurs collègues masculins et de sous-représentation aux postes à responsabilité.

### La nouvelle voie de la réussite économique

Comme on peut le voir, la législation de 2009 n'a pas fondamentalement renversé la tendance ni *a fortiori* remis en cause le glissement d'une forte culture de la négociation collective à un traitement localisé, voire individualisé des relations au sein de l'entreprise. On semble être passé de façon inexorable du postulat selon lequel les acquis sociaux sont conquis par l'action syndicale et inscrits dans la législation, à l'idée que le traitement des problèmes de discrimination et d'inégalité dans l'emploi est d'abord l'affaire des services de ressources humaines. La mise en valeur et l'utilisation des talents de l'employé ainsi que son bien-être sont présentés comme des facteurs essentiels pour la réussite de l'entreprise. Au-delà du simple respect de la réglementation, explique-t-on, l'employeur a tout intérêt à entrer dans le cercle vertueux : une main-d'œuvre dont on a bien compris les besoins et le mode de fonctionnement est une main-d'œuvre heureuse, donc plus performante, plus compétitive, qui contribue au rayonnement de l'entreprise, ce qui attire de nouveaux talents, satisfait la clientèle et les actionnaires (9). Tout cela bénéficie à l'entreprise et, au-delà, à l'économie du pays tout entier. D'aucuns pourront trouver l'argumentaire simpliste ; néanmoins, la littérature de promotion de la « gestion de la diversité » revendique cette convergence entre intérêt de l'entreprise, intérêt de l'« individu-employé » et intérêt du pays.

Au niveau gouvernemental, la dernière déclaration de politique multiculturelle en date, celle de février 2011, sobrement intitulée *Le peuple*

d'Australie. La politique multiculturelle de l'Australie <sup>(10)</sup>, semble procéder de la même logique : si l'adjectif *multiculturel* y est très abondamment utilisé, l'accent y est nettement mis sur les retombées économiques escomptées. Les quatre grands principes qu'énonce ce texte sont ainsi, dans un ordre que l'on peut supposer prioritaire : 1) l'unité nationale dans la diversité et la défense des valeurs démocratiques ; 2) un engagement pour une société « *juste, inclusive et socialement cohésive* » ; 3) la contribution positive d'une « *nation multiculturelle prospère* » à l'économie, au commerce et aux investissements, grâce à une main-d'œuvre qualifiée et polyglotte lui conférant un « *avantage concurrentiel dans l'économie mondiale* » ; 4) la lutte contre l'intolérance et la discrimination. S'y ajoutent une liste de « *droits et responsabilités* » liés à la citoyenneté et un paragraphe envisageant « *l'avenir multiculturel de l'Australie* » comme celui d'une « *économie robuste* ».

### Brouillage des objectifs

Derrière ces promesses de profitabilité et de prospérité pour le pays se confirme le mouvement de désengagement des pouvoirs publics du traitement des inégalités et de la discrimination au travail, du moins dans le secteur privé. En effet, on ne peut pas reprocher à la fonction publique de ne pas tenter de montrer l'exemple puisqu'elle publiait, dès 2001, des « directives sur la diversité au travail » (*Guidelines on Workplace Diversity*). Désormais, peu ou prou chaque ministère, chaque institution fédérale ou étatique a sa charte de la diversité au travail (*Workplace Diversity*), avec ses principes et son plan pluriannuel fixant une liste d'objectifs à atteindre. Ainsi, dans son plan 2008-2011, le tribunal d'appel administratif fédéral énonce cinq principes fondamentaux (traitement d'autrui avec respect et dignité ;

“ (...) se confirme le mouvement de désengagement des pouvoirs publics du traitement des inégalités et de la discrimination au travail (...). ”

garantie de la sûreté, de la sécurité et de la salubrité des lieux de travail ; prise de décision reposant véritablement sur l'équité et la justice ; valorisation de la diversité ; action appropriée pour éliminer la discrimination) et se fixe cinq objectifs (sensibiliser à la diversité au sein du tribu-

nal ; développer et maintenir un personnel qualifié, divers et efficace, au sein duquel chacun est valorisé, encouragé et se voit offrir des opportunités en relation avec son potentiel ; offrir un lieu de travail sans discrimination ni harcèlement ; suivre les principes de la diversité au travail en matière de recrutement et de sélection). Parallèlement est développée, point par point, la stratégie prévue pour atteindre ces objectifs. La définition donnée de la diversité est un véritable inventaire à la Prévert : « *La diversité au travail est liée au sexe, à l'âge, la langue, l'ethnicité, l'origine sociale, le handicap, l'orientation sexuelle et la croyance religieuse. La diversité renvoie également à la myriade de manières dont nous différons à d'autres égards, tels que le niveau d'éducation, la compétence*

professionnelle, l'origine socio-économique, le profil personnel, la situation géographique, la situation de famille et l'existence ou non de responsabilités familiales et de personnes à charge » (11). Pour sa part, le ministère de la Diversité et de la Citoyenneté, dans son plan 2011-2013 (*Workplace Diversity Strategy 2011-2013*), définit comme prioritaires des stratégies en faveur « des autochtones, des handicapés, des femmes, des personnes originaires de milieux culturels et culturels divers, des travailleurs âgés et d'une approche intergénérationnelle » (12). Le service du Premier ministre et du gouvernement (*Department of the Prime Minister and Cabinet, Workplace Diversity 2011-2014*) cible, quant à lui, « les handicapés, les autochtones, les groupes minoritaires (homosexuels, bisexuels et transsexuels ; personnes originaires de milieux culturels et culturels divers ; femmes dans les postes à haute responsabilité ; membres de groupes raciaux, ethniques et ethnoreligieux minoritaires ; personnes issues de milieux socio-économiques divers) et les travailleurs âgés » (13).

Ces différents programmes sont censés être évalués en interne à leur échéance. Des ateliers de sensibilisation et de formation sont généralement prévus, au minimum pour les personnels des ressources humaines. De fait, bien gérer la diversité et créer un environnement permettant de tirer le meilleur avantage des qualités spécifiques de chaque employé ne se décrète pas par la simple élaboration de programmes, quelles qu'en soient les bonnes intentions affichées. Cela implique le plus souvent une remise à plat de la culture propre à chaque service public ou entreprise privée. Or, le fourre-tout que recouvrent les définitions de la « diversité » peut rendre l'observateur sceptique quant aux moyens d'atteindre l'objectif d'harmonie recherché. Une étude menée par la *Sydney Business School* en 2009 (14) concluait que la plupart des sociétés interrogées, tout en étant plutôt réceptives à l'idée de gestion de la diversité, n'avaient pas une perception claire du type d'avantages qu'elles pourraient en tirer et que leurs dirigeants n'avaient en réalité qu'une approche intuitive de la question ; selon les auteurs, ceux-ci auraient besoin d'une formation approfondie pour aller au-delà des simples reconnaissance et acceptation de la diversité, ou même de l'affichage d'une proportion suffisante de représentants de la diversité au sein de leurs établissements.

En d'autres termes, la publicité en faveur de la gestion de la diversité est sans doute bien reçue, mais le but d'une entreprise n'étant pas de faire régner l'équité par souci de philanthropie, les sociétés estiment généralement qu'elles en font assez pour ne pas devoir remettre fondamentalement en question leurs pratiques en la matière. La réussite économique australienne, fruit de la gestion de la diversité, risque d'être moins rapide qu'annoncée par les oracles.

\*\*\*

“ (...) le fourre-tout que recouvrent les définitions de la « diversité » peut rendre l'observateur sceptique quant aux moyens d'atteindre l'objectif d'harmonie recherché. ”

Un discours actuellement prévalant tant dans les milieux économiques que gouvernementaux australiens tend, de manière très ambiguë, à poser la gestion de la diversité comme étant à la fois un objectif désirable en soi et un vecteur essentiel de compétitivité et de réussite économique. Dans une optique libérale de désengagement du gouvernement, la mobilisation de la diversité est présentée comme une alternative positive aux mesures coercitives telles que des actions positives ou la mise en place de quotas, donnés pour négatifs et dépassés.

On compte désormais, par naïveté ou par cynisme, sur le sens qu'ont les employeurs de leurs responsabilités éthiques et de leur intérêt entrepreneurial bien compris pour assurer des lendemains qui chantent aux individus qu'ils emploient et, par là même, au pays tout entier. Or les patrons ne semblent pas se sentir encore véritablement concernés, sans doute peu convaincus par cette confusion d'objectifs optimistes mais peu réalistes. C'est là un malentendu à surmonter.

## Notes

---

1 – Depuis 1945, près de 7 millions de personnes ont immigré en Australie, contribuant à une augmentation de la population d'un maigre 7 millions à la fin de la Seconde Guerre mondiale à presque 22 millions aujourd'hui. L'*Australian Bureau of Statistics* estimait en 2010 que 67 % de la population australienne étaient d'origine « anglo-celtique » (Anglais, Écossais, Irlandais), 17 % d'origine européenne continentale, 9 % d'origine asiatique (Chinois 3,5 %, Indiens 2 %, péninsule indochinoise et Philippines 3,5 %), 3 % d'origine arabe (Moyen-Orient et Afrique du Nord), 1 % des îles Pacifique du continent américain. Les Aborigènes, autochtones, et par définition non immigrés, représentaient quant à eux environ 3 % de la population totale. Un recensement quinquennal est actuellement en cours.

2 – L'unique loi fédérale où apparaît le terme « action positive » est la loi fédérale de 1986, « Action positive [égalité de l'emploi pour les femmes] » (*Commonwealth Affirmative Action [Equal Employment for Women] Act 1986*).

3 – *Race Discrimination Act*, 1975. La loi rend illégale toute discrimination en raison de la race, de la couleur, de l'origine nationale ou ethnique, ainsi que l'incitation à la haine raciale. Elle couvre les domaines de l'emploi, du droit à se syndiquer, de l'accès aux services, au logement, etc.

4 – *Australian Capital Territory Discrimination Act 1991 (ACT)* ; *New South Wales Anti-Discrimination Act 1977 (NSW)* ; *Northern Territory Anti-Discrimination Act 1996 (NT)* ; *Queensland Anti-Discrimination Act 1991 (QLD)* ; *South Australia Equal Opportunity Act 1984 (SA)* ; *Tasmania Anti-Discrimination Act 1998 (TAS)* ; *Victoria Equal Opportunity Act 1995 (VIC)* ; *Western Australia Equal Opportunity Act 1984 (WA)*.

5 – *Managing Cultural Diversity. Training Program Resource Manual, Australian Multicultural Foundation*, 2010, p. 8 : « Genre, culture, culture régionale, capacités mentales et physiques, religion, niveau d'éducation, fonction et statut professionnels, statut familial, localisation géographique, style de communication, manière de penser, personnalité, profession, culture organisationnelle, âge, appartenance ethnique, orientation sexuelle, éducation, langue, expérience professionnelle, statut économique, accompagnement familial, manière de travailler, manière d'apprendre, style de gestion, idéologie, secteur d'emploi ». Lien à partir de <http://amf.net.au/entry/managing-cultural-diversity-training-program>

6 – « Coalition » de centre droit formée par le *Liberal Party of Australia* et le *National Party of Australia*.

## L'Australie : un modèle de gestion de la diversité ? Les politiques de multiculturalisme

7 – *The Australian Fair Pay and Conditions Standard* portant sur une vingtaine de domaines clés (classification des employés, horaires de travail, rémunérations, primes, congés, etc.).

8 – Rapport de la CIS, disponible sur <http://www.ituc-csi.org/report-for-the-wto-general-council,8824.html>

9 – Voir par exemple *The Business Model for Diversity Management : The Big Picture – Programme for the Practice of Diversity Management*, Department of Immigration and Multicultural Affairs & Australian Centre for International Affairs, disponible sur [http://www.mibru.unimelb.edu.au/template-assets/07/includes/diversity/Business\\_Model\\_the\\_big\\_picture.pdf](http://www.mibru.unimelb.edu.au/template-assets/07/includes/diversity/Business_Model_the_big_picture.pdf)

10 – *The People of Australia. Australia's Multicultural Policy*, disponible sur <http://www.immi.gov.au/living-in-australia/a-multicultural-australia/multicultural-policy/>

11 – <http://www.aat.gov.au/AboutTheAAT/OurCommitmentToYou/WorkplaceDiversityPlan.htm>

12 – [http://www.immi.gov.au/about/plans/workplace-diversity/workplace\\_diversity\\_strategy\\_2011-2013.pdf](http://www.immi.gov.au/about/plans/workplace-diversity/workplace_diversity_strategy_2011-2013.pdf)

13 – <http://careers.pmc.gov.au/docs/workplacediversity.pdf>

14 – Pat Skalsky, Shirlaws Pty Ltd, et Grace McCarthy, Sydney Business School, « Are companies in Australia Making the Most of Diversity ? », *Sydney Business School Papers*, University of Wollongong, 2009.

### Bibliographie indicative

■ Brown N. et Cardinal L., 2007, *Managing Diversity : Practices of Citizenship in Australia*, Canada and Ireland (Governance), Ottawa, University of Ottawa Press.

■ Cope B. et Kalantzis M., 1996, *Productive Diversity : A New, Australian Model for Work and Management*, Melbourne, Pluto Press Australia.

■ Gratton D., *L'interculturel pour tous. Une initiation à la communication pour le troisième millénaire*, Anjou, Éd. Saint-Martin, Québec, 2009.

■ Mor-Barak M.-E., 2005, *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks, Londres et New Delhi, Sage.

■ Trompennars F. et Hampden-Turner C., 1998, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, New York, McGraw Hill.