

L'intégration du concept de diversité : cas des entreprises marocaines

The integration of the concept of diversity: the case of Moroccan companies

Lalla Hind LAGDIM SOUSSI

Enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université IbnZohr-Agadir

Membre de l'équipe de recherche sur le Territoire et l'Innovation Organisationnelle (TIO)

lallahind@gmail.com

Résumé :

Les inégalités homme/femme, les discriminations fondées sur la couleur de peau, le physique, la religion, la race, l'âge ou les croyances sont des problématiques récurrentes du monde contemporain auxquelles n'échappent pas les entreprises.

Concept initialement apparu aux Etats-Unis, la diversité s'est progressivement diffusée en Europe, afin de lutter contre toute forme de discriminations.

Au Maroc, le concept de diversité n'est pas assez répandu dans les milieux des affaires. Ce n'est qu'en 2016 qu'une douzaine d'entreprises marocaines se sont publiquement engagées en faveur de la diversité à travers la signature d'une charte de diversité déclinée selon plusieurs engagements.

Pourtant, plusieurs facteurs économiques et sociaux font de la diversité un enjeu incontournable pour le développement des entreprises marocaines.

Notre recherche consiste donc à questionner l'appréhension du concept de diversité par les entreprises marocaines, et son intégration à leurs managements auprès d'un échantillon de 32 entreprises marocaines.

Les résultats de notre enquête ont révélé une prise de conscience assez importante de ce concept au sein des entreprises marocaines, qui se concrétise par l'engagement des dirigeants, la sensibilisation du personnel et les actions menées en faveur de la diversité.

Cependant, la sensibilisation par les autorités publiques à l'intégration du concept de la diversité au sein des entreprises marocaines fait malheureusement défaut.

Mots clé : Diversité, Discriminations, Gestion de la diversité, Responsabilité Sociale des Entreprises, Charte de diversité.

Abstract :

Gender inequalities, discrimination based on skin color, physique, religion, race, age or beliefs are recurrent issues in the contemporary world that companies do not escape.

Concept initially appeared in the United States, diversity has gradually spread in Europe, in order to fight against any form of discrimination.

In Morocco, the concept of diversity is not widespread enough in business circles. It is only in 2016 that a dozen Moroccan companies have publicly committed to diversity through the signing of a diversity charter based on several commitments.

However, several economic and social factors make diversity an unavoidable stake for the development of Moroccan companies.

Our research consists therefore in questioning the apprehension of the concept of diversity by the Moroccan firms, and its integration in their management to a sample of 32 Moroccan firms.

The results of our survey revealed a fairly important awareness of this concept among Moroccan companies, which is reflected in the commitment of the leaders, the awareness of the staff and the actions carried out in favor of diversity.

However, the public authorities' awareness of the integration of the concept of diversity in Moroccan companies is sadly lacking.

Keywords : Diversity, Discrimination, Diversity Management, Corporate Social Responsibility, Diversity charter .

INTRODUCTION

Le concept de diversité, à son origine, a émergé aux Etats-Unis, depuis les années 1960, suite à l'arsenal législatif anti-discrimination mis afin de favoriser la représentativité des minorités.

En 1964, l'article VII du Civil Rights Act interdit la discrimination des salariés fondée sur la couleur de peau, la race, la religion, le sexe, ou l'origine nationale.

La deuxième moitié du 20^{ème} siècle fut témoin d'une tendance mondiale sans précédent dans la législation anti-discrimination et d'égalité des chances. Un nombre croissant de pays à travers le monde ont mis en place une législation visant une protection plus large de leurs citoyens contre la discrimination et le harcèlement au travail. Cette tendance a commencé en 1948 avec la « Déclaration universelle des droits de l'homme » des Nations Unies, suivie par le mouvement d'égalité des chances dans les Etats-Unis et l'Europe occidentale dans les années 1960, avant de fleurir dans les années 1980 et 1990, avec des révisions constitutionnelles et une multitude de lois protégeant les droits des individus d'origines diverses (Mor-barak & Michalle, 2010).

En Europe, le débat sur la diversité est définitivement lancé il y a quelques années. Apparue au début des années 2000, il résulte de la prise de conscience, par certains acteurs institutionnels (milieux patronaux, associatifs, politiques), de la nécessité de lutter davantage contre les discriminations au niveau de l'emploi (Bereni, 2009 ; Laufer, 2009).

Au fil des années, les changements économiques, politiques, réglementaires et sociétaux à l'échelle planétaire ont nettement fait évoluer le concept de diversité. On parle désormais du management de la diversité, diversité à l'embauche, le thème s'étend à la diversité culturelle, à la diversité des langues, voire à la protection de la biodiversité.

Au Maroc, le concept de diversité n'est pas assez répandu dans les milieux des affaires. Ce n'est qu'en 2016 qu'une douzaine d'entreprises marocaines se sont publiquement engagées en faveur de la diversité à travers la signature d'une charte de diversité déclinée selon plusieurs engagements.

Pourtant, plusieurs facteurs économiques et sociaux font de la diversité un enjeu incontournable pour le développement des entreprises marocaines. D'un côté économique, la mondialisation et la libéralisation de nombreux secteurs d'activité de l'économie marocaine rendent les marchés très diversifiés.

Sur le plan social, le Maroc connaît depuis plusieurs années des mouvements de migration. C'est un pays de transit pour les Africains subsahariens en route vers l'Europe, puis de destination et de résidence pour les migrants économiques et les ressortissants de pays voisins notamment la Syrie.

Notre recherche, qui peut être qualifiée de phase diagnostic, consiste donc à questionner l'appréhension du concept de diversité par les entreprises marocaines, et son intégration à leurs managements.

Cet article présente ainsi les résultats d'une enquête que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de 32 entreprises marocaines.

Préalablement, la partie 1 de ce papier est une revue de la littérature propre au concept de diversité.

La méthodologie de recherche est décrite en partie 2 tandis que les résultats de recherche sont analysés en partie 3.

1- REVUE DE LITTERATURE :

1.1- La diversité : un concept protéiforme

Plusieurs auteurs s'accordent sur la complexité de la définition du concept de diversité. Nous retrouvons ainsi dans la littérature des définitions très réductrices d'une part et d'autres plus extensives. Mais le plus souvent, les auteurs comme les praticiens définissent la diversité à travers ce qui la compose.

Ainsi, selon « Diversity Task Force, 2001 », « la diversité comprend toutes les caractéristiques et les expériences qui définissent chacun de nous en tant qu'individus ».

Selon Dobbs (1996), la diversité, au sens large, peut se référer à une quelconque différence perçue entre les gens: l'âge, la spécialité fonctionnelle, la profession, l'orientation sexuelle, l'origine géographique, le style de vie, le régime avec l'organisation ou de la position (tenure with organization or position).

Cornet et Delhaye (2005) proposent quant à eux une vision très extensive des composants de la diversité et distinguent cinq caractéristiques de diversité non exclusives :

- Les caractéristiques physiques visibles (âge, couleur de peau, sexe, taille, poids...);
- Les caractéristiques physiques fonctionnelles (handicap, grossesse, taille, poids...);

- Les « caractéristiques individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu » (expérience, degré de maîtrise de certaines langues, orientations sexuelles) ;
- Les caractéristiques sociales (appartenance réelle ou supposée à un groupe ou un environnement social : nom, prénom, langue maternelle, religion, lieu de vie, orientations politiques, situation de famille, nationalité...) ;
- Les caractéristiques organisationnelles (appartenance à un métier ou une organisation).

Dans le contexte organisationnel, la diffusion du concept de diversité a fait naître, ce qu'on appelle « le management de la diversité ». Le management de la diversité se focalise principalement sur les pratiques organisationnelles de recrutement, de formation et de promotion des groupes sous-représentés, et la maximisation des compétences et capacités uniques de chaque employé dans l'entreprise (Hollowell, 2007).

Au niveau de l'entreprise, Bender et Pigeyre (2003) définissent ainsi la diversité comme « *la capacité d'une entreprise à déployer tout le potentiel d'une main d'œuvre hétérogène dans un environnement de travail qui n'exclut personne* ». Cette définition met l'accent sur le respect des intérêts individuels et fait de l'entreprise un terreau de développement du capital humain, de tous les capitaux humains sans distinction (Garner-moyer, 2012).

Selon Ahmed (2007), bien que la définition du concept de diversité puisse varier d'un auteur à un autre, la problématique est comment le terme « diversité » est appliqué. Dans le langage courant, la diversité est toutes les manières de différenciation des personnes (Kandola & Fullerton, 1998). Cependant, associé au terme « management », la diversité devient ambiguë et même problématique.

Et pourtant, la gestion de la diversité est certes une gestion des différences, mais c'est également une source de performance. Le « mouvement de la diversité », né aux Etats unis dans les années 80 considère les populations minoritaires comme porteuses d'une valeur ajoutée susceptible de contribuer à la compétitivité de l'entreprise (Haas & Shimada, 2014).

De plus en plus d'écrits invitent à réfléchir à la notion de la diversité comme levier de performance et de compétitivité des entreprises, plus qu'une obligation morale ou juridique.

1.2- La diversité, levier de performance de l'entreprise :

Les bénéfices organisationnels de la diversité peuvent être perçus selon une perspective externe (consommateur, marché de travail, actionnaires et la communauté) aussi bien qu'une perspective interne (organisationnel, groupe et les bénéfices individuels).

Selon Carter et al. (2003), les effets positifs de la diversité raciale incluent une augmentation de la créativité, l'amélioration de la prise de décision et la résolution des problèmes, et une performance globale plus élevée. Par conséquent, le management de la diversité aura un impact positif non seulement sur les processus des groupes, mais également sur la performance des entreprises. D'autres études montrent que l'hétérogénéité dans les races est bénéfique pour l'entreprise car elle peut conduire à une augmentation de la créativité, de la flexibilité et une meilleure prise de décision (Elsass & Graves, 1997; McLeod et al., 1996). Selon Cox et Blake (1991), les entreprises qui peuvent réussir à attirer une main-d'œuvre diversifiée vont augmenter leurs revenus potentiels en faisant correspondre les caractéristiques démographiques des marchés qu'ils desservent. En outre, les organisations qui développent des réputations de management de la diversité vont probablement attirer le meilleur personnel parmi les populations minoritaires (Carrell et al., 2000).

Wernerfelt (1984) et Barney (1986,1991) ont également montré le caractère primordial des ressources de l'entreprise, qu'elles soient humaines, tangibles ou intangibles, pour son positionnement stratégique et son avantage concurrentiel.

L'hétérogénéité des ressources de chaque organisation est le fondement de son caractère unique, et, de là, de son avantage concurrentiel.

D'autres arguments contribuent également à la promotion de la diversité : succès marketing, créativité et innovation, qualité de résolution de problèmes, flexibilité organisationnelle (Cox & Blake, 1991).

Garner-Moyer (2006) appréhendent la diversité selon plusieurs approches. Selon l'approche économique, une main d'œuvre diversifiée permet de refléter la réalité sociale et de rapprocher les entreprises de leur clientèle. La diversité est vue comme une ressource dans le but d'accéder à des marchés variés.

Selon l'approche juridique, la gestion de la diversité consiste à respecter la législation en vigueur et appliquer les principes de non-discrimination, mais aussi prévenir les contentieux futurs et donc réduire l'insécurité juridique pour l'entreprise, tandis que l'approche éthique considère la diversité comme un moyen de respecter la différence et constitue un engagement de l'employeur à l'égard de ses salariés. Enfin, l'approche par les ressources humaines y voit une gestion socialement responsable de la main d'œuvre ainsi qu'une redéfinition du rapport entreprise-salarié.

En effet, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans le cadre de leur stratégie globale de responsabilité sociétale en faveur de la diversité. Il nous paraît donc utile de s'arrêter sur ce rapport diversité-RSE dans le paragraphe suivant.

1.3- La Diversité partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises :

Depuis quelques années, les impacts environnementaux et sociaux des systèmes de production sont pointés du doigt. Ainsi, sous la pression de la société civile (ONG, associations), la responsabilité sociale des entreprises est devenue un enjeu fort dans la vie économique, politique et sociale. Les exigences de la société à l'égard des entreprises se sont en effet accrues en matière de responsabilité, tant environnementale que sociale.

Même si la composante environnementale de la RSE prend souvent le pas dans le débat public sur la dimension sociale, cette dernière fait partie intégrante du concept. La dimension sociale porte généralement sur les conditions d'emploi et de travail de la main-d'œuvre salariée ; le concept de diversité peut y être intégré et constituer le versant social de la RSE (Garnermoyer, 2012).

L'entreprise aurait une « responsabilité » en terme « d'inclusion sociale » et devrait refléter son environnement (représentativité des différents groupes dans le personnel employé) mais aussi offrir des opportunités d'emploi à la population qui l'entoure.

Toutefois, cette inclusion de la gestion de la diversité dans les thématiques liées à la responsabilité sociétale est assez récente. Jusqu'il y a peu, les différents colloques, ouvrages et manifestations consacrés à la responsabilité sociétale ne parlaient pas de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations (Annie & Philippe, 2008).

Dans la charte RSE de la confédération générale des entreprises du Maroc lancée en 2006, le mot diversité proprement dit n'y figure pas. Prévenir toutes les formes de discrimination et promouvoir l'égalité des chances, entre les hommes et les femmes, et en faveur des catégories vulnérables notamment les handicapés est toutefois l'un des engagements de la charte en matière de respect des Droits de Humains.

Annie et Philippe (2008) soulignent que les conditions de travail et la lutte contre la discrimination restent les liens les plus directs entre les perspectives de responsabilité sociétale et la gestion de la diversité.

Selon l'Observatoire Européen de la Diversité, la Diversité et la Responsabilité sociale des entreprises sont deux concepts intrinsèquement liés. La Diversité en entreprise est valorisée par des initiatives de RSE. C'est dans cet esprit que le projet "Plusieurs modèles de RSE en Europe et plusieurs manières de promouvoir la diversité en entreprises ?" a été lancé. Soutenu par l'Union européenne et piloté par "Pour La Solidarité " durant 18 mois (de décembre 2008 à mai 2010) , il vise à promouvoir la RSE en entreprise, et plus spécifiquement, la diversité en entreprise sur ses quatre terrains d'intervention communément observés, à savoir le positionnement de l'entreprise, le recrutement et la sélection, la gestion du personnel, ainsi que la communication et la sensibilisation.

Enfin, si la diversité aujourd'hui est un sujet de débat en Europe et relève des engagements sociétaux d'un grand nombre d'entreprises européennes, il est temps de questionner son intégration au sein des entreprises marocaines.

2- METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Pour étudier l'appréhension du concept de diversité au sein des entreprises marocaines, nous avons opté pour une étude quantitative.

Nous avons utilisé Google Forms pour l'élaboration du questionnaire et son administration, par email à 86 entreprises. Seulement 32 entreprises ont répondu à notre questionnaire, toutes activités et régions confondues, soit un taux de réponse de 37,2%.

Plus de la majorité des entreprises interrogées (53%) sont localisées dans la région du Grand-Casablanca, suivie par la région Marrakech-Tensift - El Haouz (31,2%).

50% des entreprises ayant répondu à notre questionnaire sont des PME tandis que la grande entreprise représente 37,5%.

3- RESULTATS ET DISCUSSION :

La diversité est un concept bel et bien présent au sein des entreprises marocaines que nous avons interrogées. En effet, 62,5% de ces entreprises ont intégré le concept de diversité dans leurs politiques générales. L'intégration de la diversité dans la politique de l'entreprise n'est pas à elle seule suffisante pour promouvoir ce concept. L'engagement des dirigeants en faveur de la diversité reste primordial dans la mesure où il donne l'exemple et pousse à atteindre les objectifs fixés.

Selon Sabeg et Charlotin (2006), le succès d'une politique de diversité implique le soutien sans faille du management à toutes les étapes de sa mise en place et peut se matérialiser par la présence des dirigeants lors des séminaires et des modules de formation, leur investissement personnel dans le respect des chartes et des accords signés, le suivi des actions engagées par les comités de diversité ou le service des ressources humaines.

78,12% des entreprises interrogées affirment que leurs dirigeants se sont engagés ouvertement en faveur de la diversité. Aussi, et comme le montre le tableau 1, un pourcentage prépondérant des collaborateurs et représentants du personnel des entreprises interrogées sont sensibilisés au concept de diversité. La sensibilisation à la diversité ne devrait pas se limiter aux responsables hiérarchiques ou au personnel dans les ressources humaines, mais devrait s'étendre à tous les collaborateurs car l'acceptation de l'autre au sein de l'entreprise ne dépend pas d'une seule personne ou d'un petit groupe. Tout collaborateur dans l'entreprise est quotidiennement en interactions avec un ensemble d'autres collaborateurs qui peuvent avoir des stéréotypes à l'encontre de certaines populations. La thématique de diversité devrait par conséquent être intégrée par chacun, qu'il soit collègue de travail ou supérieur dans la hiérarchie.

Tableau 1 : Engagement des dirigeants et sensibilisation des collaborateurs au concept de diversité

	OUI	NON	TOTAL
Les dirigeants se sont-ils engagés ouvertement en faveur de la diversité ?	25	7	32
Les collaborateurs et représentants du personnel sont-ils sensibilisés au concept de diversité ?	23	9	32

Source : Elaboré par l'auteur

Par ailleurs, nous avons cherché à savoir si les entreprises interrogées officialisent leurs engagements en faveur de la diversité dans une charte de diversité. La majorité des entreprises interrogées déclarent ne pas avoir mis en place une charte (ou politique) de diversité. En l'absence d'une législation sur la diversité, la charte de diversité constitue l'une des initiatives des entreprises pour témoigner de leurs engagements en faveur de la diversité. En France, la « charte de la diversité » lancée en 2004 par l'Institut Montaigne, a comme objectif d'inciter les entreprises à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs. En la signant, les entreprises s'engagent à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité. Si Au 1^{er} mars 2018, 3750 entreprises sur le

territoire français sont signataires de ladite charte, un nombre très restreint d'entreprises marocaines (environ 12 entreprises) ont signé en 2016 la première Charte de la diversité au Maroc.

Pourtant, avec ou sans charte, un pourcentage conséquent (71,87%) des entreprises interrogées déclare mener des actions pour promouvoir la diversité.

Les entreprises ne menant pas d'action en faveur de la diversité (28,13%) l'ont justifié entre autres par le manque de temps à y consacrer et le manque d'information et de sensibilisation sur les apports de la diversité.

Il est vrai qu'au Maroc, les initiatives de sensibilisation à la diversité dans les milieux des affaires sont rares. Ce n'est qu'en février 2018 qu'un "Guide sur l'intégration de la diversité culturelle dans les pratiques de l'entreprise" a été officiellement présenté. Réalisé par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) en partenariat entre le ministère délégué auprès du ministre des Affaires étrangères et de la coopération internationale chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration et l'Organisation internationale pour les migrations, avec le soutien du Royaume de Belgique, ce guide a pour objectif de sensibiliser les entreprises sur l'importance de l'intégration de la diversité culturelle, et leur offrir de possibles solutions en diffusant des méthodes, des exemples et des bonnes pratiques d'entreprises marocaines.

Une autre initiative en faveur de la diversité est menée par la Chaire innovation managériale, l'Institut marocain de l'audit social et leurs partenaires. Il s'agit des Trophées Marocains « Diversité et Inclusion » décernés aux entreprises marocaines distinguées selon les quatre catégories : « Egalité professionnelle hommes/femmes » ; « Inclusion des personnes en situation de handicap » ; « Gestion intergénérationnelle » et « Egalité des chances et non-discrimination ».

Se voulant d'abord une récompense aux entreprises inscrivant la diversité au cœur de leur croissance, de leurs problématiques Ressources Humaines et de leur mode, ces trophées jouent aussi un double rôle : sensibiliser les entreprises au concept de diversité et les motiver à lutter contre toutes les formes de discrimination.

« L'absence de bénéfices à en attendre » a également été citée par les entreprises interrogées comme étant une raison les empêchant de mener des actions relevant de la diversité.

Au Maroc, tout comme en Europe, la diversité n'a pas encore fait l'objet d'une législation en tant que telle. Et même si c'était le cas, il paraît illusoire à notre sens de penser imposer par

des textes de lois la diversité dans les entreprises marocaines, car comme dans beaucoup de domaines, contourner les lois ne demande pas de l'ingéniosité. Il semble que la voie de l'engagement volontaire est la plus sûre pour intégrer le concept de diversité dans les cultures des entreprises marocaines. Encore faut-il convaincre les chefs d'entreprises et employeurs de l'intérêt à mettre en place des politiques de gestion de la diversité. Le guide de la CGEM note à ce propos que la diversité n'est pas en elle-même positive ou négative pour une entreprise. C'est la gestion de cette diversité qui créera de la valeur au sein de l'organisation. En effet, la diversité, si elle n'est pas gérée de manière consciente, active et pertinente, ne créera que très rarement une valeur significative au sein de l'entreprise. Elle sera neutre dans la plupart des cas, et peut même avoir un impact négatif sur l'organisation en tant que source potentielle de conflits entre les personnes (CGEM, 2018).

Enfin, nous avons essayé de rapprocher l'engagement social des entreprises interrogées avec l'intégration du concept de diversité. Sur les 32 entreprises interrogées, 21 entreprises mènent des actions dans une perspectives RSE.

Sur les 21 entreprises déclarant mener des actions RSE, 85,71% ont déclaré que leurs dirigeants se sont engagés ouvertement en faveur de la diversité et 81% affirment qu'elles mènent des actions en faveur de la diversité. Chose qui confirme que l'engagement social des entreprises les pousse inévitablement à intégrer le concept de diversité dans leurs cultures.

CONCLUSION

Les inégalités homme/femme, les discriminations fondées sur la couleur de peau, le physique, la religion, la race, l'âge ou les croyances sont des problématiques récurrentes du monde contemporain auxquelles n'échappent pas les entreprises.

Concept initialement apparu aux Etats-Unis, la diversité s'est progressivement diffusée en Europe, afin de lutter contre toute forme de discriminations.

Au Maroc, le concept de diversité est encore à ses débuts. Certes, les discriminations dans le cadre du travail sont réprimées par la loi depuis quelques années. Le code du travail protège ainsi plus particulièrement les salariés (article 9) contre «toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, le handicap, la situation conjugale, la religion, l'opinion politique, l'affiliation syndicale, l'ascendance nationale ou l'origine sociale». De plus, le royaume a ratifié plusieurs conventions internationales relatives aux droits de l'Homme, notamment la Convention relative aux droits des personnes handicapées, ou encore l'adoption de

l'amendement du premier paragraphe de l'article 20 de la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

Toutefois, la diversité ne se cantonne pas à la simple lutte contre les discriminations. Transposée au niveau de l'entreprise, la diversité peut constituer une richesse. En effet, la coexistence de salariés aux parcours différents, aux formations variées, reflétant la société et son environnement est source de complémentarité, d'équilibre social, d'efficacité économique et d'innovation.

Notre recherche a révélé une prise de conscience assez importante de ce concept au sein des entreprises marocaines, qui se concrétise par l'engagement des dirigeants, la sensibilisation du personnel et les actions menées en faveur de la diversité.

Cependant, sur le plan de la sensibilisation par les autorités publiques à la diversité au sein des entreprises marocaines, très peu d'avancées ont été réalisées.

Le "Guide sur l'intégration de la diversité culturelle dans les pratiques de l'entreprise" demeure certes une bonne initiative de la part de la CGEM. Toutefois, force est de constater que ledit guide traite de la diversité culturelle plus particulièrement, dans la mesure où les entreprises nationales, suite à leur ouverture au marché mondial, accueillent de plus en plus de profils issus de cultures différentes. Pourtant, selon Sabeg et Charlotin (2006), la problématique culturelle ne saurait être confondue avec les questions de mixité, d'âge, de handicap ou de visibilité ethnique, qui sont spécifiques et s'appuient sur d'autres ressorts. Les auteurs ajoutent qu'en prenant le cas français, les minorités visibles diffèrent simplement par la couleur de peau ; elles partagent la même nationalité, la même langue et la même culture que leurs concitoyens. De la même manière, l'inclusion des femmes implique des moyens spécifiques, qui n'ont rien à voir avec le respect des différences culturelles, les adaptations aux habitudes alimentaires ou aux fêtes religieuses.

Par ailleurs, pour que l'engagement des entreprises marocaines en faveur de la diversité soit intégral, il faudrait que tout le monde, directeurs, supérieurs hiérarchiques et collaborateurs valorisent la diversité comme une source de performance, de dynamisme et d'innovation.

Enfin, l'exportation de ce concept d'origine nord-américaine, chargé de valeurs et d'un idéal social qui lui sont propres, suscite cependant des débats et des adaptations dans les pays d'accueil (Bereni, 2011; Sanders & Belghiti-Mahut, 2011).

Il est profitable de s'inspirer des bonnes pratiques et expériences des pays nord-américains ou européens, mais il n'en demeure pas moins que le Maroc a ses propres particularités, qu'il faut forcément prendre en considération avant le déploiement et la promotion de la diversité.

BIBLIOGRAPHIE:

Ahmed, S. (2007). The language of diversity. *Ethnic and Racial studies*, 30(2), 235-256.

Annie, C., & Philippe, W. (2008). GRH et gestion de la diversité. Paris, Dunod.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2004). Gestion des ressources humaines et diversité. J. Laufer et C. Marry (sous la direction de), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre, GDR CADRES-GDR MAGE à l'IRESCO*, (5), 59-75.

Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. *Raisons politiques*, (3), 87-105.

Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce*. Harcourt College Pub.

Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.

CGEM en partenariat avec le Ministère Délégué auprès du Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MDCMREAM), l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), avec le soutien du Royaume de Belgique,(2018), Guide pour l'intégration de la diversité culturelle dans les pratiques des entreprises.

Cornet, A., Delhay, C., & Crunenber, G. (2005). Gestion de la diversité: la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales?.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.

Dobbs, M. F. (1996). Managing diversity: Lessons from the private sector. *Personnel Administration*, 25(3), 351-367.

Elsass, P. M., & Graves, L. M. (1997). Demographic diversity in decision-making groups: The experiences of women and people of color. *Academy of Management Review*, 22(4), 946-973.

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, (1), 23-42.

Garner-Moyer, H. (2012). *Réflexions autour du concept de diversité: éclairer pour mieux agir*.

Haas, A., & Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations: Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 18(2), 14-21.

Hollowell, B. J. (2007). Examining the relationship between diversity and firm performance. *Journal of Diversity Management*, 2(2), 51-60.

Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in action: Managing the mosaic*. CIPD Publishing.

Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?. *Travail, genre et sociétés*, (1), 29-54.

McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox Jr, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.

Mor-Barak, M. E. (2010). *Managing diversity*. Sage Publications.

Sabeg, Y., & Charlotin, C. (2006). *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser?.* Editions Eyrolles.

Sanders, H., & Belghiti-Mahut, S. (2011). La diversité dans l'Hexagone: Les usages français d'une notion américaine. *Humanisme et entreprise*, (5), 21-36.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.