

Egalité et/ou gestion de la diversité : quel impact du traitement de la différence sur une population fortement discriminée? Proposition d'étude du cas des personnes trans*

Auteurs : Florian Dufour¹#, Sylvain Hugon¹, Jocelyne Majo¹, Cécile Frank¹, Céline Desmarais¹

Auteur à qui adresser la correspondance, courriel: florian.dufour@heig-vd.ch

¹ Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD), Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO), Avenue des sports 20, 1401 Yverdon-les-Bains, Suisse.

Projet soutenu par un fond HEIG-VD (N° HES-SO : 52'793)

Introduction

L'égalité et la non-discrimination au travail sont soutenues par divers lois, traités ou directives en Europe et ailleurs. Dans ce contexte, les organisations ont développé des politiques permettant de respecter les injonctions légales et d'adopter ou renforcer des conduites éthiques vis-à-vis de ces notions. Les pratiques des organisations peuvent se regrouper selon plus ou moins deux grands types de gestion, que l'on peut retrouver dans la littérature sous les termes de paradigmes de l'égalité et de gestion de la diversité. Dans le présent travail, nous décrivons brièvement le rationnel de ces deux paradigmes ainsi que leurs limites, notamment selon l'angle de leur rapport avec le phénomène de la catégorisation sociale. Ces deux paradigmes proviennent de deux logiques différentes et disposent de propriétés distinctes qui entraînent des conséquences propres. Si les pratiques des entreprises sont hybrides et incluent des éléments appartenant à ces deux paradigmes, il est néanmoins possible de positionner les pratiques des organisations par rapport à ces paradigmes selon certaines typologies développées dans la littérature. La capacité, au moins théorique, du paradigme de la gestion de la diversité a) à mieux tenir compte, voire valoriser, les différences interindividuelles et b) à ne pas contenir l'individu à une catégorie

sociale identifiée lui donne certaines propriétés intéressantes lorsqu'il est question d'individus appartenant à une population fortement discriminée. Dans ce travail nous présentons les spécificités d'une de ces populations, dont la nature diverse est inhérente, les personnes transgenres¹. Nous nous servons de certains résultats d'études portant sur leur vécu au travail pour donner un aperçu des grandes difficultés que traversent ces personnes. Nous proposerons et présenterons une étude que nous développerons afin de chercher à lier les pratiques de gestion avec les vécus positifs et négatifs des personnes trans* au travail, en cherchant spécifiquement à comparer l'effet du positionnement des organisations vis-à-vis des deux paradigmes, et de leur degré d'implantation, sur ce vécu. Cette étude permettra ainsi d'interroger les politiques et pratiques des organisations quant à la gestion d'un groupe particulièrement discriminé au travail. En particulier, si les organisations mettent en avant cette gestion de l'égalité, voire de la diversité, il semble intéressant d'interroger l'efficacité et l'impact de telles politiques organisationnelles sur une population d'individus fortement discriminés et marqués par des stéréotypes et préjugés très négatifs. Est-il possible de s'abstraire de cette tendance naturelle à la catégorisation aussi aisément alors qu'il est question d'un groupe fortement stéréotypé? Si la volonté des dirigeants des organisations se dirige vers la gestion de la diversité, ce message est-il assez clair et relayé? Le degré d'implantation de la gestion de la diversité, allant d'une forme superficielle à plus profonde qui implique un véritable changement de la culture de l'organisation, impacte-t-il le vécu des trans* au travail ?

Catégorisation, discrimination, stéréotypes et préjugés

Nous sommes tous différents les uns des autres. Si « lieu commun » ou « truisme » constitue probablement le premier qualificatif qui nous vient à l'esprit lorsque confrontés à une telle affirmation, il constitue également un bien bel exemple de paradoxe entre, d'une part, l'acceptation d'une évidence et, d'autre part, notre piètre capacité à laisser cette évidence guider et colorer nos perceptions de la réalité. L'environnement dans lequel nous évoluons est éminemment complexe et recouvre toutes sortes de réalités, qu'elles soient physiques ou sociales. Les informations qui nous parviennent à chaque instant sont si nombreuses et de natures si différentes (stimuli externes, proprioceptions, etc.) qu'il nous est strictement impossible de les traiter en exhaustivité et d'en retenir ainsi toute la richesse et la diversité. Le traitement cognitif de cet afflux constant d'informations consiste en grande partie en un tri automatique, au moins

¹ Le terme trans* sera utilisé lorsque nous mentionnerons cette population et sa diversité

dans un premier temps (par exemple, Fiske & Neuberg, 1990), desdites informations. Les processus mentaux opérant ce tri nous évitent d'être littéralement submergés par la quantité d'informations et nous permettent, ainsi, de nous adapter à notre environnement de manière efficiente en opérant des simplifications de la réalité. Cette réduction de la complexité s'opère notamment à travers un processus de catégorisation des stimuli qui nous parviennent. La catégorisation implique une sorte de classement des stimuli via leur organisation dans des catégories sur-ordonnées composées de regroupements d'exemplaires disposant de similitudes entre eux (et de dissimilitudes avec d'autres exemplaires/catégories). Lorsque que nous croisons un voisin tenant en laisse son nouvel exemplaire de chien fraîchement acquis, quand bien même nous n'avions jusqu'alors pas croisé un chien de cette race particulière, nous sommes malgré tout capables de l'associer en une fraction de seconde à la catégorie sur-ordonnée des chiens. Une opération mentale largement automatisée s'opère et le classe dans cette catégorie aux contours bien définis. Ce processus rapide est possible car nous avons associé au concept de chien, de manière consciente ou non, diverses propriétés qui permettent de décrire de manière parcimonieuse l'essence même de ce qu'est un chien. En classant ce nouvel exemplaire dans sa catégorie sur-ordonnée, il devient plus facile de l'appréhender quasi-instantanément selon ce que l'on connaît déjà de cette catégorie et d'y associer les propriétés qui lui sont inhérentes (animal domestique, évolue à quatre pattes, généralement sans danger, attention tout de même car reste un animal, etc.). Cette assimilation à une catégorie connue nous libère de la contrainte de devoir créer une nouvelle catégorie sur-ordonnée pour chaque chien que nous rencontrons et, en ce sens, permet effectivement un traitement parcimonieux et rapide de l'information qui nous permet une excellente adaptation à notre environnement.

Ce processus de catégorisation touche plus largement la réalité sociale et s'accompagne d'écueils allant au-delà d'une simple perte de la richesse et de la précision des informations. En effet, de nombreux travaux ont indiqué que la catégorisation sociale s'avère à la base de la constitution des stéréotypes sociaux que l'on peut maintenir et partager sur le monde qui nous entoure (voir la théorie de l'identité sociale, Tajfel & Turner, 1979). Autrement dit, si nous croisons notre nouvelle voisine et que cette dernière arbore un chihuahua et une coiffure blonde, nous l'assimilerons probablement à la catégorie tout à fait stéréotypique et stéréotypée de la blonde écervelée. Si l'on en revient à notre truisme, si l'on reconnaît volontiers que nous sommes tous différents (pour une exception, voir Goldstone & Jones, 1979), ce qui peut également nous faire nous ressentir nous-mêmes plus uniques (Goethals, Messick & Allison, 1991), être capable d'envisager l'autre comme un être unique et ainsi d'avoir une vision exhaustive de la diversité des personnes qui croisent nos chemins est loin d'être une capacité innée. Autrement dit,

échapper à ce processus de catégorisation vecteur de stéréotypes, voire de préjugés, envers certains individus issus de certaines catégories sociales partagées, n'est pas évident. Les stéréotypes frappent ainsi de leurs sceaux divers groupes sociaux déterminés, catégorisés en tant que tel, et peuvent s'avérer d'autant plus négatifs que le groupe visé constitue une minorité et/ou un groupe minoritaire dans une société donnée. On retrouve ainsi des stéréotypes sur les blondes, les femmes, les homosexuels, les immigrés, etc.

Les stéréotypes, les préjugés les accompagnant et leurs conséquences posent un problème évident dans les sociétés démocratiques où l'égalité entre les individus constitue *de facto* un de leurs principes fondateurs (Nations Unies, 2016). Le rationnel même du droit est d'instaurer des règles permettant de garantir que certains principes éthiques ou moraux, au centre l'égalité, soient respectés et de se prémunir ou sanctionner toute forme d'inégalité ou d'iniquité. Des lois, décrets et directives ont ainsi été développés afin de soutenir cette vision de l'égalité et de la non-discrimination. De nos jours, les principes de l'égalité sont malheureusement régulièrement bafoués, démontrant que ces textes n'ont rien perdu de leur impératif.

Le monde du travail, s'inscrivant toujours dans une réalité sociale donnée, n'échappe pas aux problématiques liées aux stéréotypes, préjugés et autres rapports conflictuels entre groupes sociaux. De nouveaux stéréotypes peuvent également y prendre naissance et proliférer (exemple : la femme cadre plus masculine que les hommes, le collègue informaticien forcément geek, timide, « un peu dans son monde », la collègue férue de développement durable « un peu hippie », le collègue financier que rien n'intéresse d'autre que les mouvements boursiers, etc.). Si la loi régit les conduites au travail pour lesquelles les principes d'égalité s'appliquent également, les organisations peuvent relayer, compléter les textes en vigueur en produisant des règlements, des directives, des règles, des bonnes pratiques afin d'éviter au mieux que les individus au travail ne subissent des discriminations liées à leur appartenance à un groupe social donné (exemples : les femmes, les homosexuels) ou liées à une trop grande différence par rapport à une norme subjective (parfois localement limitée).

Egalité, non-discrimination, diversité dans les organisations

Les organisations ont ainsi adopté, plus ou moins progressivement, de gré ou de force, avec plus ou moins de réussite, les principes d'égalité et de non-discrimination en vigueur au niveau plus global des sociétés dont elles sont issues. Ces principes ne touchent pas uniquement les aspects pécuniaires avec l'égalité salariale mais l'égalité au sens large. En Europe, nous dénombrons 18 critères légaux, comme par exemple l'égalité face à l'embauche, ou à la

promotion hiérarchique. En Suisse de tels critères ne sont pas clairement édictés ou n'ont aucune portée contraignante. Actuellement, en nous ralliant à la typologie développée par divers auteurs (Bender & Pigeyre, 2003, Haas & Shimada, 2011, Thomas & Ely, 1996), nous pouvons classer les pratiques de l'égalité dans les organisations selon deux, voire trois, grands paradigmes: le paradigme de l'égalité et le paradigme de la diversité. Dans la classification à trois paradigmes, le paradigme de la diversité est divisé en deux formes. Une forme implique une valorisation de la diversité et une forme ancre plus en avant cette valorisation à travers la mise en place d'une vision inclusive et/ou d'un changement profond de la culture de l'organisation. Nous nous rallierons à une typologie en deux paradigmes en gardant la dissociation entre les deux types de gestions de la diversité. Les paradigmes de l'égalité et de la gestion de la diversité envisagent ces principes et leur gestion de deux manières distinctes comme nous allons le développer dans la suite de notre exposé.

Paradigme de l'égalité

Rationnel du paradigme

Le paradigme de l'égalité dans les organisations a été développé sur la base des lois et des politiques sociétales d'égalité entre les groupes d'individus, lois et directives faisant parfois écho à des mouvements sociaux plus généraux, comme les luttes pour les droits civiques aux États-Unis dans les années soixante. Les traités, directives et politiques ayant été édictés au niveau européen ou au niveau des États (notamment la loi Roudy (1983) et Génisson (2001) pour la France et la loi sur l'égalité entre hommes et femmes (LEg, 1995) pour la Suisse) ont été un vecteur important du développement et de l'instauration de politiques d'égalité dans les organisations (voir Bender, 2004). Ce paradigme de l'égalité dans les organisations renvoie au soutien actif à l'égalité entre employés et futurs employés à travers la mise en place d'une politique claire et également de processus de gestion permettant justement de garantir une telle égalité entre les individus issus de groupes sociaux identifiés. La discrimination positive constitue une extension de cette volonté d'égalité de représentation de groupes dans les organisations. Étant donné que certains groupes sont sous-représentés du fait d'une discrimination historique, les mesures de discrimination positive à l'embauche ont pour but d'égaliser à terme la représentation des groupes sociaux dans les organisations. Le paradigme de l'égalité cherche donc à annuler les différences de traitement des groupes sociaux et vise à mettre en place des mesures garantissant l'égalité entre ces groupes.

Limites du paradigme

Les lois, traités et directives ont eu divers effets sur les politiques des organisations. Tout d'abord, la représentation de certains groupes sociaux dans les organisations a pu quelque peu s'équilibrer. En particulier en ce qui concerne la représentation des femmes à certains postes clés dans les organisations (par exemple, Chermann & Picut, 2016) même si le bilan est mitigé selon les secteurs d'activité. L'exemple suisse semble à ce titre proche de ce que l'on peut trouver ailleurs (voir Bender, 2004), avec a) des effets globalement positifs vis-à-vis de l'égalité à travers une amélioration de la situation pour les groupes victimes de discrimination et b) des limites clairement identifiées comme notamment l'absence encore marquée de la mise en place de mesures claires en faveur de l'égalité dans les organisations (Stutz, Schär, Moser & Freivogel, 2005).

De manière plus globale, d'autres limites ont été identifiées quant à la capacité de ce paradigme à atteindre son but. De par sa nature, ce paradigme met en avant l'existence de groupes sociaux déterminés. Sur ce point il est en parfaite cohérence avec les processus de catégorisation sociale et ses conséquences négatives liées à la création et au maintien de stéréotypes et préjugés. Classiquement, deux effets sont associés au processus de catégorisation sociale. D'une part, une « homogénéisation intracatégorielle », ou la tendance à accentuer la similarité entre les individus d'une même catégorie, et d'autre part, une « accentuation intercatégorielle », ou la tendance à accentuer les différences entre des individus appartenant à des catégories différentes (Doise, Deschamps & Mugny, 1991). Autrement dit, le groupe bénéficiant directement ou indirectement de mesures d'égalité serait effectivement perçu en tant que groupe (minoritaire) disposant de caractéristiques stéréotypiques marquant fortement ses exemplaires et les différenciant des autres groupes sociaux ce qui pourrait avoir pour effets a) de concourir à stigmatiser d'autant les individus des groupes minoritaires dans l'organisation, b) de provoquer des ressentis de discrimination chez les membres de groupes ne bénéficiant pas de mesures protectrices (Lynch & Beer, 1990 mais voir Taylor, 1995). Ces derniers ont alors fortement tendance à résister au changement en restant focalisés sur leurs propres pertes plutôt que sur l'apport pour les groupes visés (Lowery, Unzueta, Knowles & Atiba Goff, 2006). C'est ainsi qu'on peut avoir un troisième effet qui est c) d'amener à des représailles du groupe dominant se sentant menacé dans sa position (dominante) (Burke, 2014). A ceci nous pouvons ajouter que les mesures d'égalité et le paradigme du même nom n'ont pas été conçus dans le but d'améliorer la performance des organisations. Ces dernières ne l'envisagent donc pas dans ce cadre et n'y voient pas une opportunité d'en tirer des avantages économiques.

Paradigme de la diversité

Rationnel du paradigme

Le paradigme de l'égalité s'accompagne donc d'effets positifs et négatifs et correspond à une vision de l'égalité comme caractérisant les rapports entre groupes sociaux. Un autre paradigme, plus récent, envisage l'égalité et la lutte contre les discriminations d'une manière distincte, et détient, au moins théoriquement, le potentiel de limiter certains écueils découlant du paradigme de l'égalité. Depuis une petite trentaine d'années, le paradigme dit de la gestion de la diversité a émergé dans les organisations. Le rationnel de ce paradigme, s'il n'est pas complètement étranger au paradigme de l'égalité, découle d'un rationnel différent (voir notamment, Bender & Pigeyre, 2003, Dass & Parker, 1999, Garner-Moyer, 2006, Thomas & Ely, 1996). Le paradigme de la diversité ne conceptualise plus les individus comme des entités homogènes appartenant à des groupes sociaux identifiés mais bien la diversité interindividuelle en son sens premier. Barth (2007, cité par Zannad & Stone, 2010) a défini la gestion de la diversité comme « *le management des personnes dans la valorisation de leurs différences respectives et celle de la mise en commun de ces différences* ». On s'éloigne ainsi de la notion de groupe d'appartenance pour focaliser l'attention sur l'individu en tant que tel, porteur de différences et apporteur de diversité. La prégnance de la catégorisation sociale et de ses conséquences est donc théoriquement moins prononcée puisque les individus ne sont pas explicitement assimilés à un groupe social. De plus, lorsqu'une telle catégorisation apparaît, elle peut prendre la forme d'une catégorisation croisée. Cette dernière induit plusieurs catégorisations de l'individu et a pour effet de diminuer les conséquences potentiellement négatives de la catégorisation sociale (Deschamps & Doise, 1979). Si cette hypothèse des effets de la catégorisation croisée spécifiquement dans le cadre de la gestion reste encore à tester, il n'en reste pas moins que ce paradigme dispose de divers avantages provenant de cette diminution explicite d'une référence à des catégories sociales clairement identifiées et déterminées ou à d'autres facteurs. Il demande à l'organisation d'aller au-delà d'une simple application de lois et principes d'anti-discrimination vis-à-vis de groupes identifiés. Il développe un positionnement véritable, voire une culture d'entreprise claire, de l'organisation (Thomas & Ely, 1996) qui embrasse activement la diversité de ses employés, et qui va même jusqu'à la rechercher explicitement, afin de bénéficier des avantages associés à promouvoir les valeurs de cette diversité. L'individu, qui n'est plus assimilé à un groupe social particulier, voit alors ses qualités personnelles valorisées. De fait, sa différence ne constitue plus un facteur péjorant mais bien une richesse pour lui-même et pour son organisation. Une annonce d'emploi récente postée par Nestlé

en Suisse illustre tout à fait cet état d'esprit : on retrouve dans l'en-tête de cette annonce, destinée plus spécifiquement à un public jeune, pour un poste de stagiaire au service des ressources humaines, cet énoncé : « *I want to share and collaborate without losing my individuality* »².

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le paradigme de la diversité peut prendre deux formes différentes (Haas & Shimada, 2014). La forme dite de « valorisation des différences » prend en compte et valorise les différences entre les individus. La forme dite de « construction d'une identité commune » va un cran plus loin dans l'implantation durable d'un paradigme de gestion de la diversité avec un véritable déploiement d'une culture inclusive. La reconnaissance de ces deux formes de gestion de la diversité est intéressante car elle permet de distinguer deux phases d'implémentation et de développement de la gestion de la diversité qui permettent de caractériser les politiques et les cultures des organisations. Il résulte divers effets d'une telle politique, d'une telle culture. Du point de vue de l'employé, il y aurait des conséquences sur son bien-être et sa motivation au travail (Peretti, 2004, cité par Garner-Moyer, 2006). Du point de vue de l'entreprise, l'organisation deviendrait plus diverse et reflèterait ainsi de manière plus fidèle la diversité globale de la société. Ce serait donc un moyen (ou stratégie) d'atteindre une meilleure compréhension ou positionnement sur des marchés jusqu'alors obscurs ou hors de portée pour l'organisation (voir Cox & Blake 1991 pour une revue dans le cadre du management interculturel). Il ressort également d'autres analyses que la diversité permettrait d'améliorer les performances des organisations (Rosenzweig, 1998) même si ce point de vue n'est pas forcément consensuel ou se produirait uniquement sous certaines conditions (voir Garner-Moyer, 2006).

Limites du paradigme

Bien évidemment, tout n'est pas rose et des risques sont associés à ce paradigme. Bender (2004) a proposé d'envisager ces risques selon trois angles, celui de la personne dans l'entreprise, celui de la performance et celui du climat social. L'objectif ici n'est pas d'en faire la revue (voir Bender, 2004, pour plus de détails), mais d'en mentionner quelques-uns. Le paradigme de la gestion de la diversité, à travers son absence de référence explicite à des groupes sociaux donnés, pourrait conduire à diluer la question et les pratiques de l'égalité, péjorant ainsi certains groupes sociaux historiquement victimes de discrimination. De plus, la mise en place de ce mode de gestion aurait des coûts non négligeables avec un essoufflement pouvant se produire avant d'aboutir à un véritable changement culturel, ce qui éliminerait de fait la capacité de faire

² « Je veux partager et collaborer sans perdre mon individualité » (trad.)

émerger les conséquences positives liées à ce paradigme. Nous pouvons également faire l'hypothèse d'effets de type « accréditation morale » (Monin & Miller, 2001) qui pourraient légitimer, dans un second temps, des conduites relativement moins respectueuses de la diversité de la part des organisations. Autrement dit, étant donné que des efforts ont été déployés pour aller vers une meilleure gestion de la diversité par l'organisation, cela pourrait avoir comme effet de la rendre moins égalitaire par la suite.

Une dichotomie claire entre les paradigmes ?

S'il est effectivement possible de faire théoriquement une distinction théorique entre les deux paradigmes (Bender & Pigeyre, 2003), Bender (2004) a nuancé cette dichotomie au regard des pratiques des organisations qui ne s'inscrivent pas exclusivement dans l'un ou dans l'autre paradigme si bien que, dans les faits, cette opposition n'est pas aussi marquée et évidente. Une étude menée en 2004 par Point et Singh s'est intéressée au positionnement explicite de 241 grandes entreprises implantées en Europe par rapport aux notions d'égalité et de diversité. Les auteurs ont exploré les sites Internet de ces entreprises et ont répertorié les éléments qui faisaient référence à ces notions. Leurs résultats ont indiqué que 174 entreprises utilisaient les notions d'anti-discrimination, d'égalité des chances et de diversité sur leurs sites Internet. Plus spécifiquement, sur les 72% des entreprises qui abordaient ces notions, une moitié se référaient spécifiquement à la diversité, néanmoins, seul un quart de ces dernières définissaient plus précisément leur conception de la diversité. Il semble donc bien que les entreprises aient utilisé ce construit spécifique de diversité, *a minima* dans leurs communications externes, mais que rares étaient celles qui l'avaient explicité concrètement. Nous pouvons émettre plusieurs hypothèses ou interprétations à cet état de fait. Tout d'abord, il s'agit d'un indicateur indirect de l'application de politiques de gestion : il est question de communication externe, cette dernière pouvant être différente des us et coutumes internes de l'entreprise. Ensuite, les organisations cherchent, au moins dans un premier temps, à appliquer les lois et décrets auxquels elles sont légalement soumises. Ces lois étant parfois dirigées vers des groupes sociaux spécifiques (par exemple, la LEg sur égalité hommes femmes en Suisse), les politiques sont communiquées et/ou appliquées de manière à répondre à cette obligation légale en tout premier lieu, le moyen exact n'étant pas forcément mis en avant. Nous rejoignons également Bender (2004) en envisageant non pas un shift complet entre les deux types de paradigme, ou encore la forme précise de leur gestion de la diversité le cas échéant, mais plutôt l'existence de modes de gestion hybrides. Un mélange des genres, qui est, selon nous, soutenu indirectement par la difficulté à échapper à des raisonnements

basés au moins en partie, ou communiqués de la sorte, sur des catégorisations d'individus dans des groupes sociaux déterminés. Le pragmatisme nécessaire au bon fonctionnement des organisations implique également que ces dernières ne cherchent pas forcément à conceptualiser outre mesure leurs pratiques et à s'inscrire explicitement dans tel ou tel paradigme, ou encore à en juger le degré d'implémentation. Des politiques sont menées sans forcément qu'elles correspondent à des typologies clairement définies au niveau conceptuel. Sans compter, qu'il semble exister encore un hiatus certain, comme souligné par Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento et West (2013), entre les théorisations issues du monde académique et les pratiques de gestion des organisations par rapport à ces deux paradigmes spécifiques.

Positionner les organisations?

Comme nous l'avons décrit, les deux paradigmes participent d'une logique distincte. Divers modèles et indicateurs peuvent être utilisés afin de situer, d'analyser les pratiques concrètes des organisations et de comprendre leur positionnement par rapport à ces deux types de gestion qui, nous le rappelons, ne sont pas forcément envisagées ou pratiquées de manière mutuellement exclusives par les organisations. Ainsi, Bender (2004), Haas et Shimada, (2014) ou encore Zannad et Stone (2010) ont proposé divers indices ou indicateurs afin d'inscrire les pratiques des organisations dans tel ou tel paradigme. D'autres conceptualisations existent également (e.g., Dass & Parker, 1999). Ceci dit, étant donné que nous nous intéresserons aux pratiques d'organisations implantées en Suisse Romande, nous avons privilégié des modèles et indicateurs issus d'une conception plus européenne de l'égalité et de la diversité. Bender (2004) a proposé d'utiliser la typologie développée par Konrad et Linnehan (1995) pour analyser les pratiques selon les mesures prises pour garantir l'égalité des chances. Les indicateurs du paradigme de la gestion de la diversité correspondraient aux mesures dites universelles qui se caractérisent par des propositions s'appliquant à l'ensemble de la diversité des employés ou futurs employés sans que des groupes sociaux soient identifiés ou mis en avant. Alors que les indicateurs du paradigme de l'égalité correspondraient aux mesures dites catégorielles qui se caractérisent par des propositions destinées spécifiquement à des groupes sociaux identifiés. Il est donc possible, au moyen de cette typologie de catégoriser les pratiques selon qu'elles appartiennent plus volontiers au paradigme de l'égalité ou au paradigme de la gestion de la diversité. Les indicateurs proposés par Zannad et Stone (2010) permettent également d'utiliser des éléments très concrets afin de questionner et positionner les pratiques des organisations, ce qui sera utile à notre approche.

Objectifs généraux du présent travail

Le premier objectif de l'étude que nous mènerons est d'analyser le discours de managers et d'employés des ressources humaines afin de positionner l'organisation par rapport aux modèles et indicateurs des deux paradigmes dans des organisations suisses. Nous chercherons particulièrement à dégager le type de positionnement général ainsi qu'à estimer à quel point les politiques de gestion se révèlent clairement ou non affiliées à l'un ou l'autre des paradigmes et, le cas échéant, à quel niveau de granularité. Cela nous permettra d'avoir quelques données pour compléter l'analyse de Point et Singh (2004) qui a démontré qu'au niveau des grandes entreprises suisses, 68% des entreprises mentionnaient sur leurs sites Internet la gestion des différences, 24% de ces dernières faisant explicitement référence, en 2004, à la gestion de la diversité. Nous pourrions également faire la distinction, le cas échéant, entre une gestion de la diversité qui valorise les différences ou qui va plus loin en cherchant à construire une identité commune (Haas & Shimada, 2014).

S'il est utile de savoir comment les organisations se positionnent, notre second objectif est de comprendre concrètement les conséquences d'un tel positionnement. Pour ce faire, nous nous intéresserons à une population particulièrement discriminée dans la société en général, et *a fortiori* dans le monde du travail, la population des individus issus de la diversité « transgenre ». Dans une étude qui suivra cette communication, nous chercherons à comprendre si et de quelle manière ces politiques de gestion impactent le vécu de discrimination chez ces individus. A ce titre, nous présentons dans la suite de ce manuscrit la population trans* et les difficultés qu'elle peut vivre au travail ainsi que l'intrication naturelle entre types de gestion et caractéristiques de cette population par nature très diverse.

Enfin, nous nous contenterons d'effleurer notre troisième objectif puisqu'il ne sera développé qu'à la suite des deux premiers, dans une temporalité plus éloignée. En effet, les données que nous recueillerons nous permettront d'avoir une meilleure vision des outils de gestion de la diversité mis en place par les organisations, en particulier quant au cas des personnes trans*. Identifier dans quel paradigme une organisation se situe, ou vers lequel elle souhaite évoluer, permettrait d'adapter les objectifs et les dispositifs, favorisant ainsi leur déploiement (Haas & Shimada, 2014) et également le bien-être de populations à risque au travail. Nous pourrions ainsi, le cas échéant, développer et/ou construire de nouveaux outils de ce type dans le but d'améliorer la gestion de cette diversité.

La population trans*

La population trans* dans la société

Le transgénérisme recouvre des réalités bien différentes, si bien qu'il est tout naturel de parler de diversité trans* plutôt que d'une « catégorie » particulière aux frontières bien définies. Le transgénérisme est multiforme par nature. Les parcours des individus leur sont propres et uniques, que ce soit de femme à homme ou d'homme à femme, ou restant non-déterminés. Ce nomadisme du genre reste largement méconnu du grand public si bien que la représentation que ce dernier s'en fait se résume souvent à une « créature » que l'on croise uniquement dans des lieux interlopes, aux mœurs sexuelles déviantes qui se complaît dans la prostitution et/ou qui s'exhibe de manière extravagante dans de sombres cabarets pour amateur-trice-s ou curieux-ses de travestis en tout genre (voir notamment Espineira, 2014). Les stéréotypes et préjugés associés aux trans* sont pléthoriques et particulièrement négatifs, d'autant plus que la diversité trans* remet en question bon nombre de catégories et de croyances solidement ancrées.

Le terme de trans* regroupe donc des réalités bien différentes. Ces individus se définissent avant toute chose selon leur identité de genre (et isolément de leur orientation sexuelle) qui se caractérise par une auto-détermination vis-à-vis du genre assigné à la naissance. De nombreux profils investissent la diversité trans*. Une des particularités de cette population provient du processus de transition qui s'opère et qui peut prendre diverses formes tout en revêtant diverses phases. Cela va d'une période de pré-transition où l'identité sexuelle (et non l'orientation sexuelle) ne correspond pas avec l'identité de genre de l'individu, une période de transition où diverses actions sont menées afin de transiter d'un genre à l'autre par essentiellement la prise d'hormones puis des opérations chirurgicales, jusqu'à la réassignation sexuelle et une période dite de post-transition. Il est important de noter que si nous faisons référence à une typologie bien arrêtée qui ne couvre pas un grand nombre de réalités, cette transition varie d'un individu à l'autre, et peut également être considérée dans certains cas comme dynamique, avec un positionnement fluctuant de la personne par rapport à son genre. Autre particularité, davantage commune cette fois-ci avec d'autres minorités de genre/sexuelles (par exemple, lesbiennes et gays), le phénomène de *coming out* peut intervenir à diverses phases du processus de transition. Parini (2014) a proposé une typologie en trois phases de ce phénomène de *coming out*, avec les personnes *out*, qui ont déclaré leur identité de genre au plus grand nombre, les personnes *partiellement out*, qui ont déclaré leur identité de genre uniquement à quelques personnes proches et les personnes *in*, qui n'ont pas déclaré à autrui leur identité de genre. Les diverses problématiques, formes et phases du transgénérisme donnent une large

diversité qui peut être vectrice de difficultés au travail étant donné les stéréotypes négatifs associés et la méconnaissance de ces personnes.

La population trans* au travail : discriminations et transphobie

Bien que les données empiriques documentant les difficultés de cette population soient encore trop peu nombreuses, en particulier concernant des études quantitatives du phénomène (Schmidt, Githens, Rocco & Kormanik, 2012), il n'en reste pas moins que les discriminations au travail vécues par les personnes trans* sont bien réelles, nombreuses et de formes multiples. A titre d'exemple, nous pouvons citer les résultats du travail de Dietert et Dentice (2009). A travers une enquête conduite auprès de personnes menant ou ayant mené une transition du genre féminin au genre masculin (26 interviews), les auteurs ont notamment soulevé trois principaux points de tensions vécus par les individus trans* à savoir a) la problématique du *coming out* au travail, b) le manque de soutien de la part des collègues et supérieurs et c) la question des pronoms et prénoms à utiliser sur le lieu de travail. Leur constat concernant les discriminations et le stress vécu par les individus trans* est tout à fait préoccupant. Les résultats d'autres travaux développés sur le sujet mettent de la même manière en exergue des difficultés liées à des discriminations formelles ou informelles, à des stigmatisations, à des iniquités salariales ainsi qu'à des problèmes d'employabilité (e.g., Collins, McFadden, Rocco & Mathis, 2015).

En Suisse, les études et données ciblant les difficultés des populations trans* ou plus largement LGBT (Lesbiennes, Gays, Bi et Trans*) au travail sont également très rares. Ceci dit, les quelques données à disposition ne semblent pas de meilleure augure quant au traitement et au vécu des individus trans* au travail. Le rapport « Etre LGBT au travail : résultats d'une recherche en Suisse » de Parini (2014) expose sans équivoque ces difficultés. Ce rapport reporte les résultats d'une étude conduite en Suisse de mai à septembre 2014 par le biais d'un questionnaire diffusé par Internet auprès des associations LGBT et via les réseaux sociaux. Les principaux résultats de cette enquête démontrent que des discriminations sont régulièrement vécues sur le lieu de travail par les populations LGBT, constat qui s'est révélé d'autant plus préoccupant en ce qui concerne les personnes trans*. Parmi ces dernières, environ un tiers déclarent avoir été a) mises à l'écart de projets intéressants (34%), b) mises à l'écart de l'équipe (38,3%), c) mises à l'écart d'événements sociaux (33%) ou encore d) mises en doute quant à leurs compétences (29,8%). A ceci s'ajoutent un phénomène d'*outing* (fait de révéler l'orientation de genre d'une personne, ici trans*, sans son consentement) dans 40,5% des cas et des discriminations liées à un décalage par rapport aux normes de genre socialement dominantes (c'est-à-dire que les personnes sont discriminées et étiquetées par rapport à la manière non normative dont elles expriment leur

genre) dans 52% des cas. Les ressentis et vécus discriminatoires en Suisse semblent donc se retrouver dans des proportions élevées et préoccupantes, chiffres qui rejoignent les résultats d'études anglo-saxonnes, et témoignent de leurs impacts sur les travailleurs trans* et plus généralement sur le fonctionnement des organisations. De manière encore plus directe, les travailleurs trans* ayant répondu à l'étude de Parini (2014) ont déclaré dans des proportions non négligeables expérimenter différents types de mal-être découlant de vécus/événements transphobiques (perception de vulnérabilité dans 14% des cas, tentative(s) de suicide observées dans 2,5% des cas, vécu d'isolement à hauteur de 10,2%, santé dégradée pour 5,7%). A noter que la perte d'emploi constitue également une crainte fréquemment exprimée. L'ensemble de ces difficultés concourent à procurer un mal-être chez les travailleurs trans* et des difficultés sur leur lieu de travail.

Cette étude suisse permet également de mettre en évidence le manque de processus et outils internes aux organisations quant à l'accompagnement et la gestion des difficultés que peuvent expérimenter les travailleurs trans*. En effet, parmi les individus trans* ayant vécu des difficultés, près de deux tiers n'ont jamais exprimé de plaintes, le tiers restant ayant exprimé leurs plaintes soit directement à leur hiérarchie (8), soit auprès des tribunaux (2) ou auprès des services RH (2). Le service RH ne semble pas constituer l'interlocuteur privilégié auquel les employés trans* peuvent s'adresser pour exposer leurs difficultés, ce qui peut amener à penser que des procédures claires ne sont encore pas suffisamment explicitées, voire absentes, au sein des organisations (voir aussi Schmidt et al., 2012). Ce manque d'outils d'accompagnement et de gestion des personnes trans* au travail répond pourtant à un besoin clairement identifié (Schmidt et al., 2012).

Population trans* en regard des paradigmes

La population trans* ne faisant pas encore l'objet d'une attention poussée à travers les politiques ou normes prescriptives égalitaires (par exemple, les lois sur le genre sont bien souvent dichotomiques et opposent hommes et femmes), le paradigme de l'égalité, visant quelques groupes sociaux bien délimités, semble peu compatible, en l'état, avec une gestion et une prise en compte des difficultés des travailleurs trans*. Sans compter que le maintien de la structure des groupes sociaux constitue un risque pour des individus victimes de stéréotypes fortement négatifs et de fortes discriminations. Au contraire, le paradigme de la gestion de la diversité, en tenant compte de sa forme propre et son degré d'implantation dans les organisations, devrait avoir une meilleure influence sur le vécu des trans* au travail que le paradigme de l'égalité. Étant donné que le paradigme de la gestion de la diversité s'intéresse à l'individu et embrasse sa diversité, il

nous semble plus à même d'être un terreau intégratif pour des individus dont l'appartenance groupale est négativement stéréotypée. De même, étant donné la diversité de la population trans*, ce type de gestion, dans sa propension à envisager plus de diversité que celles émanant de groupes sociaux identifiés dans les lois, directives et traités, semble disposer de qualités intéressantes quant à la gestion d'une telle diversité.

Présentation de notre future étude

Dans l'étude que nous présentons dans ce manuscrit et qui sera effectuée en deux temps, nous nous intéressons à identifier le type de gestion préférentiel des organisations au moyen d'indicateurs permettant de dissocier les pratiques issues du paradigme de gestion de la diversité de celles plus proches du paradigme de l'égalité. Pour ce faire, nous mènerons des entretiens semi-directifs auprès de managers et de représentants des ressources humaines dans diverses organisations implantées en Suisse. Nous nous intéresserons également à comprendre comment ces pratiques sont vécues et identifiées par leurs employés issus de la diversité trans*. Des questions porteront spécifiquement sur les vécus positifs et négatifs des individus trans* au travail afin de a) compléter les connaissances empiriques qui restent encore trop peu nombreuses sur le sujet et b) lier les pratiques des organisations vis-à-vis des deux paradigmes de gestion, leur perception par les employés trans*, avec les difficultés et/ou vécus positifs desdits employés.

Dans la pensée commune, le transgénérisme est un phénomène extrêmement rare. Cependant, même s'il est difficile d'en donner une estimation précise, il se situerait selon les sources dans des valeurs allant de 1/10'000 cas à 1/50'000 cas (APA, 2013). L'emploi d'une autre méthode d'estimation statistique a donné une prévalence bien plus élevée avec une valeur se situant entre 1/1'000 et 1/2'000 cas (Olyslager & Conway, 2007). Les chiffres varient ainsi grandement d'une méthode d'estimation à une autre et il est probable qu'une bonne partie des trans* échappent aux estimations donnant les prévalences les plus faibles. En effet, dans la vie en général et sur leur lieu de travail en particulier, ces personnes restent, ou tentent de rester, invisibles, justement pour éviter des discriminations et violences. Il peut donc être difficile d'atteindre cette population pour une telle étude, la constitution de notre échantillon sera donc largement tributaire de cet état de fait. De même, il nous est plus facile de recruter des employés trans* et des organisations ayant accueilli ou accueillant des personnes trans*, pour qui la collaboration se passe ou s'est passée de manière positive et enrichissante. Afin de limiter au mieux ce biais de surreprésentation des cas positifs, nous chercherons à recruter des individus

trans* et des organisations pour qui la collaboration a été ou est moins positive. Avec l'aide des réseaux LGBT, nous chercherons donc à recruter des personnes trans* pour qui la collaboration s'est bien passée ou se passe bien, tout autant que des personnes pour qui la collaboration a été ou est relativement moins positive. Les organisations seront également contactées dans ce but. Notre échantillon, de taille probablement restreinte, sera ainsi construit selon ces critères et, même si l'on ne pourra se targuer d'une quelconque représentativité, nous pourrions disposer de quelques données qualitatives permettant de a) documenter les types de gestion des organisations, b) documenter les difficultés et vécus positifs des trans* au travail et c) rapprocher type de gestion et difficultés/vécus positifs afin de dégrossir l'hypothèse selon laquelle le paradigme de la gestion de la diversité permet au employés trans* d'expérimenter des vécus plus positifs au travail comparativement au paradigme de l'égalité.

Suite de l'étude

Comme mentionné brièvement, l'étude que nous mènerons n'aura pas pour unique but de décrire la situation et de l'analyser selon l'angle des deux paradigmes décrits. Au contraire, nous souhaitons compléter cette analyse en fournissant à terme des solutions concrètes afin de parvenir à une meilleure gestion d'une population particulièrement discriminée, qui est elle-même diverse et qui dispose de particularités marquées. Collins et collaborateurs (2015) ont proposé une série de recommandations quant à la gestion des personnes trans*. Nous chercherons alors à intégrer ces recommandations avec nos observations des pratiques des organisations et à proposer des outils concrets sous formes diverses (guide de bonnes pratiques, création de processus de gestion directement implémentables, application smartphone) dans le but d'aller vers une meilleure gestion du cas des personnes trans*, un meilleur vécu des personnes trans*, ainsi que de leurs collègues au travail.

Références

- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition*. Arlington, VA: American Psychiatric Association.
- Bender, A. F. (2004). Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. *Revue française de gestion*, 151, 205-217.
- Bender, A. F., & Pigeyre, F. Gestion des ressources humaines et diversité. In J. Laufer et C. Marry (dir.), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre, Actes de la journée du 20 juin 2003*, 59-75.

- Burke R. J. (2014). Individual, organizational, and societal backlash against women. In R. J. Burke & D. B. Major (Eds.), *Gender in organizations. Are Men Allies or Adversaries to Women's Career Advancement?* (pp. 335-363). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chermann, E., & Picut, G. (2016, 27 avril). Les femmes sont plus présentes dans les conseils d'administration. *Le Monde*. Consulté le 09 juin 2016 sur <http://www.lemonde.fr/>.
- Collins, J. C., McFadden, C., Rocco, T. S., & Mathis, M. K. (2015). The Problem of Transgender Marginalization and Exclusion Critical Actions for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 14, 205-226.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13, 68-80.
- Dietert, M., & Dentice, D. (2009). Gender identity issues and workplace discrimination: The transgender experience. *Journal of workplace rights*, 14, 121-140.
- Doise, W., Deschamps, J. C., & Mugny, G. (1991). *Psychologie sociale expérimentale*. Paris: Armand Colin.
- Deschamps, J. C., & Doise, W. (1979). L'effet du croisement des appartenances catégorielles. In W. Doise (Ed.), *Expériences entre groupes*, Paris: Mouton
- Espineira, K. (2014). La médiatisation des politiques transgenres : du statut de contre-public à l'inégalité de la représentation. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4. Consulté sur : <http://rfsic.revues.org/695>.
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 23 (pp. 1-74). New York: Academic Press.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7, 23-42.
- Goethals, G. R., Messick, D. M., & Allison, S. (1991). The uniqueness bias: Studies in constructive social comparison. In J. Suls & T. A. Wills (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research* (pp. 149-176). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Goldstone, J. (Producer), & Jones, T. (Director). (1979). *Monty Python's Life of Brian* [Motion Picture]. United Kingdom: Cinema International Corporation.

- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 123-141.
- 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, 14-21.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38, 787-820.
- Lowery, B. S., Unzueta, M. M., Knowles, E. D., & Atiba Goff, P. A. (2006). Concern for the ingroup and opposition to affirmative action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 961-974.
- Monin, B., & Miller, D. T. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. *Journal of personality and social psychology*, 81, 33.
- Nations Unies. (2016). *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme*. Consulté le 20 mai 2016 sur <http://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>.
- Olyslager, F., & Conway, L. (2007). *On the calculation of the Prevalence of Transsexualism*. Paper presented at the WPATH 20th International Symposium, Chicago, IL.
- Parini, L. (2014). « *Etre LGBT au travail* » : *Résultats d'une recherche en Suisse*. Rapport Institut des Etudes Genres de l'Université de Genève (Suisse). Consulté le 06 janvier 2015 sur <http://diversite-au-travail.ch/etude-etre-lgbt-au-travail/>.
- Point, S., & Singh, V. (2005). Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites Internet des grands groupes européens. *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, 14-30.
- Rosenzweig, P. (1998). Managing the new global workforce: Fostering diversity, forging consistency. *European Management Journal*, 16, 644-652.
- Schmidt, S. W., Githens, R. P., Rocco, T. S., & Kormanik, M. B. (2012). Lesbians, Gays, Bisexuals, and Transgendered People and Human Resource Development. An Examination of the Literature in Adult Education and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 11, 326-348.
- Stutz, H., Schär Moser, M., & Freivogel, E. (2005). *Evaluation portant sur l'efficacité de la loi sur l'égalité*. Rapport de synthèse sur mandat de l'Office fédéral de la justice. Consulté le 26 mai 2015 sur <https://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/staat/gleichstellung/syntheseber-gleichstellung-f.pdf>.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, (pp. 33-48). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard business review*, 74, 79-90.

Zannad, H., & Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ? *Management et Avenir*, 38, 157-175.