

La diversité au sein des organisations : un moyen d'inclusion et d'égalité et un levier de performance

Diversity within organizations: a means of inclusion and equality and a performance lever

Jaouad ZERIOUH

Inspecteur pédagogique d'EPS, Doctorant en sciences de gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan II – Casablanca
Laboratoire d'analyses marketing et stratégiques des organisations
Maroc
zeriouhjaouad@gmail.com

Taoufik ZINAOUI

Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan II – Casablanca
Laboratoire d'analyses marketing et stratégiques des organisations
Maroc
zinaouitaoufik@yahoo.fr

Date de soumission : 24/09/2022

Date d'acceptation : 06/11/2022

Pour citer cet article :

ZERIOUH J. & ZINAOUI T. (2022) «La diversité au sein des organisations : un moyen d'inclusion et d'égalité et un levier de performance», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 552 - 565

Résumé :

Amener ses employés à leur plus haut niveau de compétence consiste irrévocablement à mettre en œuvre une pléiade d'initiatives innovantes dont la diversité au sein de l'organisation. La méconnaissance des avantages que peut procurer la mise en place d'une politique diversité sur la productivité du personnel ainsi que sur l'amélioration des performances lui font manquer des opportunités sûres et immuables de développement. Les organisations, bien qu'elles soient un lieu de travail en priorité, sont un lieu d'émergence de nouvelles formes de gestion contribuant davantage à l'amélioration du climat social, d'inclusion et d'égalité des chances favorisant l'engagement, la persévérance, la motivation et la productivité.

Cet article, issu des études et des enquêtes menées à l'égard de ce sujet, a pour objet de révéler à tout acteur en organisation, l'importance irrévocable que représente la diversité en tant qu'outil favorisant l'inclusion, l'égalité des chances et la consolidation de la performance et en même temps présenter un support de référence sur lequel peut se baser tout acteur souhaitant amener son organisation à un niveau de productivité efficient et édifiant.

Mots clés : Organisation ; Diversité ; Inclusion ; Égalité ; Performance

Abstract:

Bringing employees to their highest level of competence is irrevocably about implementing a plethora of innovative initiatives including diversity within the organization. The lack of awareness of the potential benefits of implementing a diversity policy on staff productivity as well as on improving performance means that they lack secure and unchanging opportunities for development. Although organizations are a priority place of work, they are a place for the emergence of new forms of management that further contribute to the improvement of the social climate, of inclusion and of equal opportunities promoting commitment, perseverance, motivation and productivity.

This article, based on studies and investigations conducted on this subject, aims to reveal to any actor in the organization, the irrevocable importance of diversity as a tool promoting inclusion, equal opportunities and consolidation of performance and at the same time provide a reference base on which any actor wishing to bring the organization to an efficient and edifying level of productivity..

Keywords: Organization; Diversity; Inclusion; Equality; Performance

Introduction :

La recherche de la performance et l'efficacité ont interminablement suscité tous les acteurs de la sphère professionnelle sur l'échelon international. Au fil des années, nous nous sommes rendu compte qu'une focalisation unique sur les clients et/ou sur les stratégies commerciales ne suffisent guère pour estimer réaliser une bonne performance et ne constituent nullement les seules composantes sur lesquelles repose tout processus de création de valeur. Les organisations ayant contribué au développement d'une politique diversité ont fait preuve d'un immense développement culturel, social, économique et financier. La diversité des connaissances et des compétences au sein de toute organisation à travers la diversification des profils d'employés favorise davantage la performance. Les responsables RH sont conscients du rôle que représente la diversité des recrutés sur l'influence de la performance de l'organisation en général. Or, on ne peut concevoir une pratique diversité au sein des organisations qui aspire la performance sans révoquer son importance dans l'inclusion, la valorisation de l'égalité des chances, l'engagement et la productivité des employés et sans faire recours aux différentes formes de sa mise en œuvre. Du fait, l'implémentation d'une politique diversité n'est pas d'un maniement facile et exige la mise en exergue d'un processus déterminé et d'amalgames conditions favorables à l'excellence et l'efficacité de l'organisation.

La question principale de notre réflexion consiste à montrer quel impact et enjeux revêtent la mise en place et la promotion d'une politique diversité au sein des organisations ?

Pour y répondre, cet article est organisé en six principaux axes : le premier est consacré à une approche théorique et conceptuelle sur la diversité, le deuxième est réservé à la logique d'action sur le pourquoi de la diversité au sein des organisations. Le troisième et quatrième axe traite respectivement les avantages de la mise en œuvre de la politique diversité et les caractéristiques et formes de diversité à prendre en compte dans les organisations, le cinquième axe révoque le processus de mise en place de la politique diversité alors que le dernier axe considère le rôle de la diversité dans la réalisation de la performance.

En se basant davantage sur les postulats et les paradigmes de la théorie des organisations, la théorie de diversité et d'identité, la théorie de l'égalité des opportunités de John Roemer (1998), nous estimons avancer dans cet article les aspects primordiaux relatifs à la mise en œuvre et la gestion de la diversité au sein de l'organisation et qui contribuent favorablement à sa performance et celle des employés.

1. Approche théorique et conceptuelle sur la diversité :

Le début du vingtième siècle a été marqué par une exubérance prépondérante des recherches sur la diversité dans l'enceinte des organisations pour lutter contre toute forme de discrimination et promouvoir l'inclusion et l'égalité des chances entre employés. L'initiative la plus marquante de cette époque était la signature de la charte de diversité comme engagement de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines (Belmourd, 2018).

Les définitions relatives à la diversité sont en évolution, elle débute un concept un peu flou de par l'absence d'une définition juridique et législative du terme, la nuance des aspects de sa mise en évidence dans les organisations et de par son usage dans le cadre de plusieurs paradigmes (social, culturel, linguistique, etc...).

Étymologiquement, la diversité signifie "diversus" en latin, c'est-à-dire "divers, contradictoire, varié". Cependant, ce concept est apparu aux Etats-Unis aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées aux politiques d'égalité des chances et d'affirmative action (Kelly & Dobbin, 1998 ; Bender & Pigeys, 2004).

Or, la Charte de la diversité créée en 2004 par Claude Bébéar et Yazid Sabeg l'a défini comme étant « la variété de profils humains » qui peut évoluer au sein d'une même entreprise.

Pour Thomas (1996) parler de diversité consiste à prendre en considération les différences et les similitudes qui forment alors un ensemble. Ainsi, pour la Banque Royale Canadienne (RBC), parler de diversité entre individus c'est prendre en compte un ensemble de personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent.

Selon D. Thomas et R. Ely (1996), la diversité doit être comprise comme « les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupe aux identités différentes peuvent apporter. »

Nous pouvons dire que la diversité consiste enfin à considérer chaque individu, avec ce qu'il a de singulier ou de différent, et est conçu comme un outil primordial pour prévenir les discriminations au sein d'une telle ou telle organisation.

Pour la gestion de la diversité, il s'agit de l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe, d'origines ethniques différentes.

Selon Anne-Françoise Bender (2007), « la gestion de la diversité est une démarche managériale [...] (qui) vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences. »

La gestion de la diversité permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes (efficience) et sa performance (efficacité) en permettant à la main d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi de tirer parti de ses atouts (Belmourd, 2018).

Le management de la diversité peut se définir comme « l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche de l'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises et des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation. » (Barth & Falcoz, 2010).

Enfin, manager la diversité consiste dans le déploiement de dispositifs appelés à intégrer et faire coopérer de manière efficace des individus présentant des caractéristiques sociologiques différentes.

2. Pourquoi la diversité au sein des organisations (logique d'action) :

Nul ne peut nier les importants rôles que procure la promotion de la diversité au sein de toute organisation sur tous les plans : économique, social, culturel, managérial, etc... C'est une vraie richesse qui apporte incontestablement plus de connaissances et de compétences à l'entreprise (Bereni, 2009).

Mener une réflexion sur la diversité au sein de l'entreprise consiste prioritairement à invoquer la logique d'action favorisant son intégration. Or, partant des expériences et bonnes pratiques relatives à sa mise en œuvre, les contributions de la diversité en entreprise sont fourmillantes :

- ✓ C'est un moyen plus qu'efficace pour prévenir la discrimination et favoriser l'inclusion et l'égalité des chances au sein des organisations.
- ✓ C'est un levier, un véritable gage de performance en entreprise.
- ✓ C'est une préoccupation incontournable dans la gestion des Ressources Humaines (recrutement, intégration, gestion des carrières, etc...).
- ✓ C'est un moyen pour sensibiliser tous les acteurs aux enjeux capitaux de la diversité.
- ✓ C'est une des options congrues pour assurer l'égalité dans l'accès à la formation et à l'emploi.

Dans une autre perspective, la diversité ne débute guère une finalité en elle-même (Junter &

Sénac-Slawinski, 2010), la mise en œuvre d'une politique diversité en entreprise consiste irrévocablement à :

- ✓ Démontrer son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable (la diversité est l'un des aspects de la RSE des entreprises).
- ✓ Dresser une image de marque d'une organisation, de l'engagement du monde professionnel envers l'acceptation et la valorisation des différences.
- ✓ Favoriser le fonctionnement global de l'entreprise via la diversification des profils comme source et outil d'innovation et de croissance (en termes de genre, d'âge, d'origines, de culture, de conditions).
- ✓ Rendre les lieux de travail inclusifs pour tous ce qui favorise l'innovation, la créativité et la productivité de l'entreprise.

Une politique diversité se veut un moyen efficient pour lutter contre la discrimination et favoriser l'inclusion au sein de l'entreprise. Ainsi, la diversification des profils représente une vraie source dont dépend impérativement la performance de l'entreprise.

3. Avantages de la diversité au sein des organisations :

Penser à la diversité au sein d'une telle ou telle organisation c'est mettre le point sur les privilèges, les avantages et les opportunités d'innovation et de créativité à stimuler et c'est surtout offrir un éventail d'expériences et de perspectives enrichissantes favorisant davantage son développement.

Au-delà de la lutte contre la discrimination et favoriser l'équité et l'égalité des chances, une approche diversité au sein de toute organisation permet essentiellement :

- ✓ L'enrichissement des connaissances et des compétences à travers les interactions inter employés comme une favorable opportunité d'échange, de partage, de développement et de perfectionnement.
- ✓ Le renforcement des capacités de résolution des problèmes qui surviennent au sein de l'organisation grâce aux expériences et visions variées des employés ce qui accroît le bien-être et la productivité et favorise implicitement la réussite de l'entreprise.
- ✓ La maximisation de l'engagement des employés et l'accroissement de leur productivité car un milieu professionnel diversifié augmente davantage le niveau d'implication et favorise l'engagement des individus dans leur travail ce qui engendre une meilleure efficacité.
- ✓ L'amélioration du processus de recrutement et l'enrichissement de la manœuvre en

attirant de bons potentiels et des meilleurs talents.

- ✓ Le développement d'une image de marque favorable, forte et positive, ce qui améliore la fidélisation des clients et des salariés et accroît l'implication des collaborateurs.

Il est bien évident qu'une politique diversité au sein de toute organisation ne peut être que propice et au profit de la performance organisationnelle, sociale et économique (Djimta, et al., 2022) et il convient de l'intégrer comme une vraie ressource favorisant davantage l'engagement, la productivité, l'efficacité et l'efficience et dont quiconque peut s'inspirer pour promouvoir l'image de son entreprise dans un contexte en perpétuel mutation.

Bien que les outils et les initiatives d'innovation à disposition des organisations soient multiples et variés, la diversité débute l'une des choix les plus appropriés dont les conclusions sont amplement idoines et favorables.

4. Caractéristiques et formes de diversité à prendre en compte dans les organisations :

Une implémentation philanthropique de la diversité au sein de toute organisation consiste tout d'abord à mettre la lumière sur ses caractéristiques principales et ses formes de mise en œuvre. Or, la diversité peut reposer sur des attributs observables et/ou non observables, dans ces travaux relatifs à cette thématique, J.M Peretti¹ (2006) a proposé une classification des caractéristiques de la diversité en tenant compte des volets : physique, personnel, social et organisationnel.

- ✓ Comptes tenues des caractéristiques physiques visibles on distingue naturellement l'âge, l'origine ethnique, la couleur de la peau, le sexe, l'orientation sexuelle, la taille et le poids.
- ✓ Les caractéristiques physiques fonctionnelles concernent davantage le handicap physique ou mental, la taille et le poids ou l'état de santé de l'individu (grossesse, maladie chronique, etc...).
- ✓ Les caractéristiques individuelles liées à l'histoire de l'individu considèrent le dossier judiciaire de la personne (ex-détenu), le degré de maîtrise de certaines langues, l'expérience professionnelle, l'expérience de bi-culturalité ou l'orientation sexuelle.
- ✓ Les caractéristiques sociales concernent le nom prénom, la langue maternelle, la religion, la situation familiale, l'origine et la classe sociale, la communauté culturelle

¹ Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC et chercheur français en ressources humaines. Chair du changement.

ou linguistique, le lieu de vie, l'orientation politique, la nationalité et le parcours professionnel.

- ✓ Les caractéristiques organisationnelles concernent surtout les métiers, les professions, les départements ou les services.

A l'égard de tous ces différents facteurs et spécificités, la gestion de la diversité au sein de toute organisation nécessite une réflexion particulière sur les différentes perspectives susceptibles d'assurer son développement et son devenir en vue de réaliser des performances satisfaisantes économiques et surtout sociales.

5. Processus de mise en place de la politique diversité :

Alors que nous sommes convaincus de l'importance de l'implémentation d'une politique diversité au sein des organisations, il nous apparaît primordial de traiter le processus de sa mise en place, d'une part, et présenter un cadre de référence duquel peut s'inspirer tout acteur optant pour une telle stratégie, d'autre part.

Dans ce procédé, la mise en place et la gestion de la diversité doivent respecter un certain nombre d'actions, de valeurs et de bonnes pratiques à instaurer. Or, en prenant en considération les avancées de Cappelletti (2012) à ce propos, la mise en œuvre de la diversité ne peut se concevoir sans la prise en compte des étapes ci-après :

- ✓ Faire un état des lieux : c'est la plus importante des étapes avant de se lancer de toute nouvelle initiative, la connaissance de son contexte interne, une réflexion sur ses points forts et faiblesses pour tirer davantage conclusions débute cruciale. Une telle initiative consiste à déterminer si les conditions sont favorables pour réussir une telle politique et comment procéder pour l'implémenter au sein de l'organisation.
- ✓ Sensibilisation des acteurs de son organisation : l'objectif étant la préparation des différents partenaires internes pour comprendre ce procédé et les initier ensuite à accepter la diversité et d'en faire partie. Cette phase de sensibilisation consiste également à mettre en valeur l'importance et l'impact d'une telle initiative sur le développement et l'évolution de l'organisation.
- ✓ Optimisation des recrutements : ce processus doit permettre aux jeunes talents doués de se sentir partie intégrante de l'organisation, ici le facteur d'accessibilité trouve tout son ampleur dans ce procédé de sorte que le recrutement tient davantage compte des compétences et des connaissances plus que des éléments qui réfutent l'inclusion et l'égalité des chances.

- ✓ Evaluation : phase cruciale de tout projet ou politique d'une telle ou telle organisation et qui consiste à mesurer la performance suite à un certain nombre d'opérations et de réflexions. Le contrôle de l'impact de la diversité au sein de l'organisation permet de comprendre le mode de fonctionnement ainsi que de mener une réflexion sur les éléments qui contribuent le mieux à sa performance.

Or, à la suite de ce procédé, la prise en compte d'un certain nombre de valeurs revêt une importance prépondérante et dont le rôle consiste à favoriser l'aboutissement aux résultats escomptés. Respect, égalité, curiosité, courage, ouverture et collaboration sont les principaux éléments à valoriser au sein de l'organisation et qui contribuent irrévocablement à la performance individuelle au travail et implicitement à celle de l'organisation en général.

Dans une autre perspective, la réussite de toute politique de diversité au sein des organisations passe inéluctablement par des pratiques managériales à entretenir :

- ✓ Promouvoir et encourager les actions favorisant la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances.
- ✓ Adopter une communication adaptée à tout le personnel de son organisation.
- ✓ Instaurer une politique de gestion des conflits entre individus favorisant les valeurs de démocratie, d'équité et d'égalité.
- ✓ Proposer un processus d'encouragement et de mise en valeur pour les profils distingués.

Certes, la diversité est une véritable richesse pour l'organisation (Attali, 2013) et un outil d'innovation par excellence et dont la prise en compte de toutes ces invocations ne peut être que bénéfique économiquement, socialement et culturellement.

6. Diversité et performance des organisations :

Une réflexion sur le rapport de la diversité sur la performance de l'organisation consiste en premier lieu à définir la notion de performance et en second lieu de révoquer le type de performance à influencer par une telle initiative.

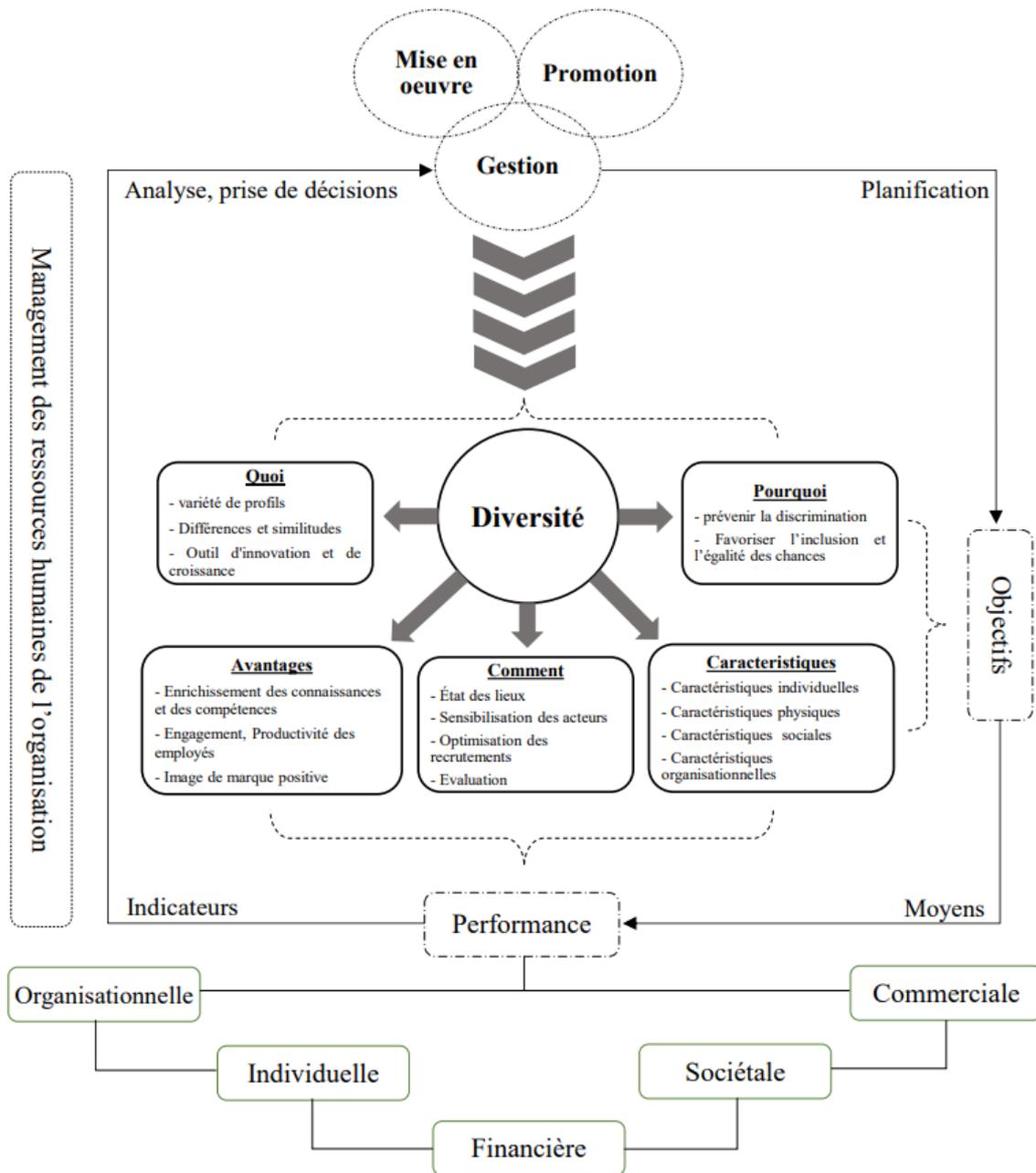
Multiplés sont les définitions de performance dans les organisations mais dans notre contexte de traitement de la diversité nous avons pensé intéressant de retenir celle dont dépend davantage notre réflexion.

De ce fait, la performance d'une organisation est conçue comme étant « le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ses ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres »

(Rherib et al., 2021).

Pour illustrer le processus de mise en place d'une politique diversité et son apport sur la performance de l'organisation, nous proposons le schéma ci-après :

Diversité et performance des organisations



Source : Auteurs

La performance d'une organisation est plurielle d'où il convient de déterminer quel type de performance est influencé par la mise en place d'une politique diversité : performance

organisationnelle, individuelle, financière, au travail, sociétale, commerciale, etc...

Partant de tous ces propos, nous pouvons confirmer avec certitude que l'intégration de la diversité au sein de toute organisation contribue implicitement au développement de sa performance sous toutes ses formes.

La diversité en tant que politique de gestion et un outil de management stratégique des ressources humaines favorise la performance humaine via l'accroissement de la motivation, la satisfaction, l'efficacité et la productivité des employés, ce qui permet par la suite d'attirer les profils les plus talentueux et aussi les fidéliser (Hélène Garner-Moyer, 2006).

Compte tenu de la performance commerciale, la diversité est conçue comme un outil de communication et de marketing favorisant un avantage concurrentiel potentiel pour l'organisation ce qui impacte positivement sa réputation et sa notoriété dans l'environnement concurrentiel.

Pour la performance économique, la diversité du personnel, de ses compétences et ses connaissances, favorise la productivité des employés au sein de l'organisation. La mixité des profils permet un échange bénéfique et productif en faveur de l'organisation.

La diversité est une ressource organisationnelle dont l'enjeu principal est la facilitation d'accès à la performance via l'atteinte des objectifs et à partir de laquelle chacun estime pouvoir trouver sa place au sein de l'organisation et contribue à l'atteindre son plus haut niveau de compétence.

Conclusion :

La réalisation de bonnes performances, le développement d'une image de marque et d'une notoriété sociale et culturelle favorables ne peuvent être conçus sans la considération du rôle d'une politique diversité au sein de l'organisation et sans une stratégie adéquate de gestion centrée davantage sur les spécificités de ses employés. La diversité débute un choix et une source de richesse favorable à toute organisation souhaitant développer un statut de leader social, culturel et économique dans son environnement contextuel d'action.

Les contributions managériales principales de cet article consistent, d'une part, à présenter un outil de référence et un support théorique sur lequel peut s'appuyer tout intervenant optant pour le déploiement d'une politique diversité au sein de toute organisation et, d'autre part, contribuer davantage à la croissance et la performance des organisations sous toutes ses formes via la prise en compte des principes d'inclusion et d'égalité des employés. Sur le plan scientifique, cet éditorial constitue une opportunité congruente pour inciter les différents acteurs et chercheurs à mener davantage recherches et réflexions favorisant l'accès à un niveau d'expertise,

d'efficacité et d'efficience notable dans les domaines de gestion et de management des organisations.

Bien que les constats et interprétations avancés dans cet article révèlent une importance prépondérante pour le bon devenir de toute organisation, l'aboutissement à la performance comme finalité primordiale est conditionnée par la conscience de tous les acteurs de la valeur que représente la diversité, sous toutes ses formes, des employés et de la nécessité de sa mise en œuvre et de sa promotion au sein de l'organisation.

Les initiatives innovantes contribuant à la performance de l'organisation sont multiples et disparates et la diversité ne représente qu'un procédé managérial parmi d'autres qui concourt à cette finalité et n'assure nullement seule cette contribution.

BIBLIOGRAPHIE :

1. Attali, C. (2013). « La gestion de la diversité au sein des organisations », CREG, Académie de Versailles.
<https://creg.ac-versailles.fr/>
2. Banque Royale Canadienne, Rapport 2021 sur la diversité et l'inclusion de RBC. url :
<https://www.rbc.com/diversity-inclusion/index.html> consulté le 05/10/2022
3. Barth, I. & Falcoz, C. (2010). Nouvelles perspectives en management de la diversité : Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi, éditions EMS, Management & société, paris.
4. Belmoud, L. (2018). La diversité en entreprise : levier de performance et source de richesse. *Revue Economie & Kapital*, 0(13).
DOI : <https://doi.org/10.48395/IMIST.PRSM/rek-N13.23300>
5. Bender, A.-F. (2007). « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons et en France », In Barth I. et Falcoz C. (dir) : Le management de la diversité - enjeux, fondements et pratiques, Collection Recherches en Gestion, L'Harmattan.
6. Bender A.-F. et Pigeyre F. (2004). « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », in S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (sous la coord. de), La Gestion des carrières, enjeux et perspectives, Paris, Vuibert, p. 189-207.
7. Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », in « Raisons politiques ». 35(3), pp. 87-105.
DOI : <https://doi.org/10.3917/rai.035.0087>
8. Cappelletti, L. (2012). « Mesurer la diversité : principes, méthodes et outils », *Revue Économie et Management*, Éditions CNDP, n° 142, p. 32-37.
<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-02100298>
9. Djimta, F., Mfouapon, G. K., & Feudjo, J. R. (2022). La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante ? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(3).
<https://www.revufreg.fr/index.php/home/article/view/571>
10. Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7, 23-42.
DOI : <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>

11. Junter, A., Senac-Slawinski, R. (2010). «La diversité : sans droit ni obligation». Revue de l'Office (114), p.168-195.
DOI : <https://doi.org/10.3917/reof.114.0167>
12. Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. American Behavioral Scientist, 41(7), 960–984.
DOI : <https://doi.org/10.1177/0002764298041007008>
13. Peretti, J. M. (2006). Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise. Ed. d'Organisation, Business & Economics. France.
14. Rherib, N., El Amili, O., & El Khourchi, B. (2021). Impact des caractéristiques des tableaux de bord sur la performance organisationnelle des entreprises marocaines : Analyse factorielle exploratoire. Revue Internationale Des Sciences De Gestion, 4(4).
<https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/774>
15. Roemer, JE. (1998): Equality of Opportunity. Cambridge, MA: Harvard University Press.
16. Thomas, D., Ely R., (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, Harvard Business Review.
17. Thomas, R. R. (1996). « Redefining diversity», HR Focus; Washington, DC vol. 73, no 4, p. 6-7, April.