

# Dilemmes et paradoxes dans le développement des organisations axé sur la diversité. Zones de tension dans les organisations de formation

STEFANIE ERNST

Dans l'environnement hétérogène de la formation continue, l'objectif de transmettre des compétences en diversité dépassant les compétences interculturelles doit être transposé dans différents contextes. Des sous-structures imprécises et l'absence de typologies sont quelques-unes des préoccupations dans la recherche sur la formation continue. Cet article étudie les imbrications de la diversité et du développement de l'organisation ainsi que les tensions qu'elles engendrent. Il s'intéresse également aux dynamiques conflictuelles qui peuvent apparaître dans différentes cultures d'organisation. L'étude du mode de fonctionnement des organisations en période de changement doit améliorer notre compréhension sur la manière de gérer le thème de la diversité. La connaissance des modes de fonctionnement en formation continue détermine la prédominance entre l'apprentissage et la gestion de la diversité, ainsi que leur mise en œuvre appropriée en communication interne et externe.

Récemment, la Cour suprême des États-Unis a décidé d'interdire la «politique d'action affirmative» dans les universités d'élite (Die Zeit, 2023). Près de 60 ans après la suppression du «Segregation Act» raciste par cette Cour suprême, les personnes issues de la diversité ne bénéficient plus d'un soutien spécifique suite à cette décision récente. Cette tendance n'indique pas seulement un nouveau revirement radical dans les conflits actuels liés à la diversité, elle soulève aussi des questions sur les fragmentations sociales et leurs «déclencheurs» (Mau et al., 2023). L'hebdomadaire «Die Zeit» en a la conviction: «des forces conservatrices et de droite» sont à l'œuvre contre cette forme spécifique de politique d'égalité des chances au sein des universités, qui doit rétablir l'équité basée sur les performances (ibid.). Ces renégociations sociales de l'égalité et de la discrimination se font également ressentir dans le secteur hétérogène de la formation. Outre la promotion de l'égalité des chances, les mesures antidiscriminatoires sont, d'une part, une réponse administrative à l'inégalité et à la discrimination. D'autre part, avec les «safe spaces», la création de zones de protection est réclamée avec force; sinon, la tentative de gérer la diversité est déclarée comme ayant échoué (Degen, 2022). Toutefois, les connaissances dans les domaines de la diversité et de la discrimination, ainsi que le droit de réclamer l'égalité, diffèrent fortement et représentent un obstacle au développement des organisations, comme indiqué ci-après. Par ailleurs, les résultats de différentes enquêtes, par exemple celle effectuée par l'Agence allemande contre la discrimination (ADS, 2022), par la Fondation «Freie Wohlfahrtspflege NRW» (ADA, 2022), ou les résultats d'études locales et dans les entreprises (Ernst, 2016, 2023a) mettent en lumière différentes parties prenantes. Ces résultats font également apparaître plusieurs mesures et paradigmes qu'il faut transposer dans la pratique des organisations et selon le contexte. C'est surtout de la culture des organisations dont il est question ici, mais il existe une lacune à ce niveau. Les idées, les analyses et l'expertise sur l'antidiscrimination ainsi que les travaux sensibles au thème de la diversité sont nombreux. Pourtant, la diversité et la culture des organisations restent imprécises. En fonction du type d'organisation, on rencontre des pratiques différentes qui, la plupart du temps, ne sont pas structurées. De plus, la pratique de la diversité et la recherche sur ce thème n'en sont qu'à leurs débuts, en particulier en ce qui concerne la formation continue et l'éducation des adultes. Ainsi, les «organisations de formation continue doivent à la fois gérer une politique de ressources humaines qui respecte le principe de diversité, et perfectionner leurs offres d'enseignement et leurs formes d'apprentissage pour des groupes cibles hétérogènes» (Ernst, 2016: 112). Jusqu'à présent, l'accent était surtout mis sur le genre, l'âge et le parcours migratoire (par exemple Öztürk, 2021). La diversité sexuelle était occultée. La formation continue et l'éducation des adultes ont également été des thématiques négligées par la sociologie des

FSEA (Éd.): Education  
Permanente 2024-1,  
Revue suisse pour la  
formation continue,  
[www.ep-web.ch/f](http://www.ep-web.ch/f)



organisations (Feld/Lauber-Pohle, 2018). Cet article entend donc apporter un éclairage sur ces contextes moins connus. Les logiques de la formation (continue) sont abordées à la fois sur le plan théorique des processus et sous un angle empirique, avec un regard critique sur la diversité. Différents niveaux, qui s'affrontent inévitablement dans le débat sur la diversité, sont traités (Ernst, 2016; Robak, 2016; Hauenschild et al., 2013; Dollhausen/Muders, 2016). Enfin, quelques exemples d'études de cas dans les entreprises, les universités et les écoles<sup>1</sup> montrent clairement l'ambivalence et l'incertitude qui existent lorsqu'il s'agit de transposer la diversité dans la pratique (Ernst, 2021, 2023). La diversité est donc ici appliquée aux contextes des organisations de formation afin de mettre en pratique les «effets réclamés pour l'éducation» (Robak, 2016: 29). La discussion concerne aussi un développement des organisations sensible au thème de la diversité. Ce développement se heurte à des logiques à la croisée des systèmes éducatif, politique et juridique. Il est intéressant de déterminer les problèmes qui se posent en termes de gestion et d'efficacité lorsque des préoccupations plus complexes sur l'égalité des chances font partie intégrante de la culture de l'organisation.

## 1. Glissement du discours et organisations de formation (continue)

Tandis que la loi allemande sur l'égalité de traitement (AGG en allemand pour

«Gleichbehandlungsgesetz») s'attaque à la *discrimination* sur le plan juridique, l'accent en matière de *diversité* est mis sur la culture des organisations et (en particulier dans le contexte pédagogique) sur la valorisation et la reconnaissance des différences entre les individus. La diversité n'est certainement pas un thème nouveau dans le domaine de l'éducation ni dans la formation continue et la formation des adultes. Cependant, des «tensions internes à la société» soulèvent de nouvelles exigences et suggèrent un «repositionnement de la formation» (Robak, 2016: 28). Autrefois abordée d'une part dans le cadre de la «pédagogie pour personnes étrangères» ou de la «compétence interculturelle» et, d'autre part, dans le cadre de l'(anti)-discrimination, la diversité figure à l'ordre du jour (Dollhausen/Muders, 2016: 15). Dans ce cadre, des conceptions traditionnelles de l'individu, du groupe et de la socialisation sont de plus en plus confrontées au dilemme d'accorder des accès adaptés à la diversité et au contexte. Il est donc important de présenter d'abord le glissement vers la diversité du discours de l'égalité des chances et de la différence. Par la notion de diversité, on définit une éducation inclusive et l'intégration comme des ressources valorisantes. Une politique

1 Dans le cadre de SPRYNG\*, un projet de l'UE, des enseignantes et enseignants d'Allemagne et d'Italie ont été formé-e-s aux thèmes de la discrimination et de la diversité. Outre des supports de formation complets, les participantes et participants se sont appuyé-e-s sur des résultats actuels d'enquêtes régionales pour mettre en place, dans leur établissement, des mesures anti-discrimination et relatives à la diversité (Ernst, 2021, 2023a). Le projet SPRYNG (Spreading Young Next Generation) a été financé par l'Union européenne (JUST/2014/RDIS/AG/DISC/8129).

de la diversité mise donc sur la reconnaissance des différences sans vouloir assimiler l'*autre* imaginé. Lorsque la notion d'*égalité des chances* est perçue au sens d'*équité* et d'*inclusion*, on fait allusion au modèle d'*expansion de l'éducation* des années 1970. Le concept classique de l'éducation a longtemps poursuivi des objectifs éducatifs homogènes (programmes d'enseignement, modules) et était confronté à l'*hétérogénéité des apprenantes et apprenants*. Ainsi, l'apprentissage et la formation de jeunes et d'adultes «ne sont depuis longtemps plus dissociés de la réalité d'une pluralité et d'une hétérogénéité croissantes des actions et expériences individuelles et collectives» (Dollhausen/Muders, 2016: 9). La logique qui consiste à traiter différemment ce qui est différent (Ernst, 2023a; El-Mafaalani, 2020) est également exigée dans les organisations par la vision économique afin d'augmenter l'efficacité, l'utilité et la réussite sur le marché. En définitive, le discours juridique met l'accent sur le principe de l'égalité en tant que mission fondamentale et sur l'égalité de traitement, deux principes pour lesquels une interdiction de discrimination s'applique en vertu de la loi allemande sur l'égalité de traitement (AGG), adoptée en 2006.

Étant donné que les *mesures anti-discrimination* ou l'*apprentissage de la diversité* passent à présent du mode de l'*égalité de traitement* à la *distinction de ce qui est différent*, l'exclusion doit être évitée et la participation favorisée. La question est de savoir comment le concept évident d'une culture de l'organisation et de l'apprentissage axée sur la diversité pourra être mis en avant et rendu opérationnel. Les organisations fonctionnent avec des processus qu'il est difficile de standardiser, ce qui leur permettrait d'avoir une réflexion sur les effets éducatifs. Ainsi, la concrétisation d'un *travail contre les préjugés* est complexe à réaliser (Ernst, 2023a). Même le regard bien intentionné sur le principe d'action des multiples formes de discrimination est souvent empêtré, en théorie comme en pratique, dans la consolidation de certaines caractéristiques de diversité, au lieu de reconnaître leur superposition (intersection) (Supik, 2017; Degen, 2022: 46-50). La diversité est donc devenue une question qui relève de la gestion de la formation «à tous les niveaux et dans tous les secteurs des organisations de formation continue» (Dollhausen/Muders, 2016: 9). Sur ce point, la question de la professionnalisation de la formation continue et de l'éducation des adultes est négociée, avec un équilibre à trouver entre l'individualisation et la standardisation (Steiner, 2018: 221; Dollhausen/Muders, 2016: 14). Pour éclairer cet aspect, il convient d'expliquer brièvement deux facteurs: le type d'organisation et la culture de l'organisation.

## **2. Comment les organisations fonctionnent et gèrent l'exigence de la diversité**

Les organisations socialement intégrées et structurées présentent des structures d'avant-plan et d'arrière-plan qui ne sont pas rigides; elles sont flexibles

et sont perpétuellement en mouvement. La transformation sociale associée à la diversité s'inscrit dans le mouvement de réforme de l'éducation amorcé dans les années 1970. Les succès obtenus entre-temps en matière de politique sociale et éducative ont radicalement modifié les relations entre les personnes enseignantes et les personnes apprenantes, entre les hommes et les femmes (Ernst, 2022), entre les personnes immigrées et les personnes établies de longue date sur le territoire et entre les groupes marginalisés, et ce au profit des personnes qui ont moins de pouvoir (Treibel, 2017). Les tensions sociales fondamentales, mais peu étudiées, entre les groupes «ascendants et descendants» (Elias/Scotson, 1993 [1965]: 33 ss) alimentent toutefois des stéréotypes réciproques. Dans le même temps, les efforts d'adaptation et d'intégration sociale et émotionnelle de toutes les parties prenantes accusent un retard par rapport à l'évolution du droit et de la société (Ernst et al., 2017). La formalisation juridique avait pour objectif le nivellement et l'égalité factuelle. Elle se heurte désormais à des personnes qui gravissent les échelons sociaux (Hüttermann, 2023) et qui réclament elles aussi haut et fort une reconnaissance. Les nouveaux conflits d'objectifs ne concernent plus «seulement» la pondération, soumise à des quotas, de caractéristiques des groupes socio-économiques et des groupes de genre. Des exigences beaucoup plus complexes, et qui ont longtemps été confinées au sein des organisations, viennent s'ajouter à la préoccupation liée à la diversité. En plus de ces dynamiques sociales des groupes, un regard constructiviste sur l'*altériorisation* quotidienne est utile pour avoir une idée plus précise des conditions qui prévalent dans les modes de différenciation (Mecheril/Tissberger, 2013). En effet, les différenciations ne doivent pas automatiquement former des hiérarchies; elles peuvent en revanche se transformer en ressentiments et en discours de haine lorsqu'elles ne font pas l'objet d'une réflexion et qu'elles deviennent un puissant instrument d'exclusion (Bernhard/Ickstadt, 2024). Des formes de savoir implicites et explicites sont pertinentes pour la transmission conceptuelle de ce savoir sur la discrimination. Dans notre projet de formation SPRYNG (Ernst, 2021, 2023a), les travaux *sensibles à la discrimination* impliquaient donc la transmission, à des enseignantes et des enseignants, de connaissances sur l'inégalité sociale, la discrimination et la diversité dans le cadre d'une formation continue modulaire afin d'examiner les conditions de réussite d'une culture scolaire sensible à la diversité.

### 3. Contextes spécifiques au domaine

Cette exigence peut se présenter d'une manière qui n'est pas la même dans les organisations de formation continue, aux structures plus flexibles, que dans les systèmes scolaires ou les départements de formation initiale et continue des entreprises (Ernst, 2016, 2023a). Cependant, quel que soit le type

d'organisation, des inégalités et des rapports de pouvoir fluides caractérisent les actions et pratiques organisationnelles des parties prenantes (Ernst, 2010). Elles se regroupent autour d'une mission, celle de transmettre et de gérer la formation. L'évaluation et l'assurance qualité sont des outils permettant de vérifier dans quelle mesure ces nouveaux objectifs sont atteints. La diversité pose ici de nouveaux jalons car, désormais, il ne s'agit plus seulement de tenir un discours (assimilatif ou déficitaire) sur l'inclusion, mais aussi de reconnaître la diversité et de l'encourager (Fereidouni/Zeoni, 2016; Robak, 2016). En revanche, «le fait de poursuivre des conceptions, dépassées sur les plans théorique et empirique, d'une unité sociale et culturelle et d'une identité au moyen de l'oppression et de l'exclusion de l'étranger fait référence à des situations sociales différenciées» (Dollhausen/Muders, 2016: 13). Toutefois, dans la pratique, on continue à «se limiter à certains groupes ou à certaines personnes qui se trouvent défavorisées dans des situations particulières ou à de multiples reprises» (ibid.: 14). Cela appelle donc à un regroupement des personnes apprenantes et des personnes enseignantes dans un même lieu, car dans l'enseignement et l'apprentissage sensibles à la diversité, ces groupes situés dans des endroits différents se rencontrent. De toute évidence, il faut s'appuyer sur la diversité du personnel enseignant, ce qui évoque aussi des débats en lien avec le personnel et les aspects économiques (Dollhausen/Muders, 2016: 17). La question, qui anime le débat et qui peut paraître critique d'un point de vue idéologique, est de savoir si des critères économiques font ainsi leur apparition, tout comme la perspective de leur développement. La pédagogie de l'organisation favorise «un recrutement renforcé de personnel enseignant issu de l'immigration, la prise en compte d'appartenances socioculturelles lors des décisions de participation et de non-participation à des processus organisés d'apprentissage et de formation» (ibid.: 18). Elle favorise également une planification de la formation axée sur la diversité. La question de la portée, du potentiel, de l'accessibilité et des «limites de la reconnaissance et de la valorisation de la diversité» (ibid.) doit finalement être traitée en tenant compte de la typologie organisationnelle de la formation continue et de l'éducation des adultes.

L'étude de la *formation sous un angle pédagogique et sociologique* invite à examiner l'*efficacité de l'apprentissage* et les transformations d'habitus des parties prenantes (Ernst et al., 2017). La diversité est définie comme un processus d'apprentissage perpétuel qui comporte un principe intersectionnel et constant de création d'une «signature individuelle» (Robak, 2016: 35). La réponse à la question de savoir «ce qu'est une 'bonne' formation continue n'est pas seulement indissociable des objectifs et des intérêts des acteurs concernés» (Käpplinger, 2017: 181), elle reste aussi à mettre en œuvre.

Tandis qu'une certaine routine s'est établie dans l'assurance qualité et dans l'évaluation des offres de formation, le thème de la diversité est relati-

vement nouveau dans les débats sur la qualité. S'agissant de l'*apprentissage de la diversité*, l'accent est mis sur les processus d'apprentissage dans des *formations sur la diversité* en entreprise, internes ou externes, et des qualifications thématiques (formation sur la lutte contre les préjugés), alors que la diversité en tant qu'outil de gestion du personnel et de renforcement d'équipe s'adresse au personnel dans les organisations de formation continue. Des logiques d'efficacité réduites se heurtent à des logiques de processus, qu'il est difficile de maîtriser, et au caractère temporel inhérent à l'apprentissage tout au long de la vie (Steiner, 2018: 225; Krus, 2018). On constate ici une ambivalence particulière à s'en tenir à une compréhension professionnelle rigide de «l'équité» et de «l'inclusion», car:

«L'éducation des adultes trouve son charme, sa liberté et peut-être aussi sa viabilité dans la diversité. D'un autre côté, les formatrices et formateurs d'adultes subissent des désavantages du fait de l'hétérogénéité et de l'ouverture.» (Steiner, 2018: 221).

Selon Steiner, l'éducation des adultes étant à la fois peu ancrée sur le plan structurel et très flexible, une nouvelle perception de ses points forts, ainsi que son orientation vers le bien commun et son code éthique, doivent être transposés dans l'assurance qualité. La culture professionnelle et/ou technique est une caractéristique propre à la diversité. Cette caractéristique pourrait notamment être mise à profit dans le cadre de la politique professionnelle, en visant par exemple une formalisation et une standardisation de l'exercice de la profession avec «des éléments fixes et variables» (Steiner, 2018: 232) et des désignations professionnelles ainsi que des voies de formation certifiées. Le marché de la formation continue est de toute façon hétérogène, de sorte que la question de l'efficacité d'apprentissage, du professionnalisme, de la qualité et de la capacité des offres à être évaluées reste controversée. Le secteur de la formation continue fait partie d'un marché de la formation hautement concurrentiel et n'est pas exempt de considérations d'ordre fiscal (Münch, 2009). Au contraire, selon le type d'institution (formation continue financée par des fonds publics, formation continue générale ou professionnelle, formation continue privée ou en entreprise), à la fois le marché segmenté de la formation continue et son personnel sont confrontés à un maillage spécifique (parfois précaire) dans lequel agissent des «forces de polarisation». Celles-ci ont une «influence déterminante sur les situations d'emploi individuelles des formateurs» (Alfänger et al., 2016: 95) et ont le potentiel de réaliser des offres pédagogiques sensibles au thème de la diversité. Ces «multiples dynamiques qui concernent l'organisation et la gestion» (Dollhausen/Muders, 2016: 18) ont aussi des répercussions sur les performances des équipes, sur le domaine peu étudié de la prise de conscience de la diversité et de la discrimination, et sur le potentiel de conflits dans les entreprises (Ernst, 2023a; Degen, 2022).

Pour cerner la culture de l'organisation et la culture de la diversité, il faut aussi tenir compte des contextes et des intérêts spécifiques dans les organisations de formation continue. Dans le cadre scolaire, la formulation d'objectifs pédagogiques communs peut parfois être totalement différente de celle dans les organisations de formation continue, qui ont une structure hiérarchique différente. La gestion des cas de discrimination ou la formulation et la mise en œuvre d'un modèle sensible à la diversité nécessitent donc des méthodes axées sur les personnes impliquées ainsi qu'une communication extérieure stratégique de la part des organisations de formation continue. Néanmoins, «il est peu probable qu'un processus de développement de l'organisation apporte des avantages à toutes les catégories de collaborateurs, que leurs intérêts soient pris en compte et que rien ne change dans les structures de pouvoir au sein des établissements de formation continue» (Käpplinger, 2017: 171). Outre ces facteurs contextuels, de premiers résultats empiriques fournissent des conclusions mitigées à propos de la diversité dans les organisations.

#### 4. Potentiels et défis pour la pratique

Bien que, par essence, les groupes hétérogènes ne soient pas supérieurs aux groupes homogènes, la croyance selon laquelle l'efficacité des équipes et la *diversité du personnel* peuvent tout simplement être améliorées grâce à la diversité est tenace (Rastetter, 2006; Ernst, 2016: 119; Degen, 2022: 38 ss). En revanche, la gestion inclusive de la diversité, au cas par cas et selon le contexte, est déterminante. Il convient donc d'agir en particulier sur la définition des objectifs et des conditions-cadres, et de se concentrer sur les logiques organisationnelles qui sont source d'inertie et de conflits face au changement. Des études complètes, déjà publiées ailleurs, dont on ne peut citer que quelques exemples ici, montrent que ni la manière directive via l'organisation hiérarchique (approche descendante ou «top down») (Ernst, 2003, 2013, 2016, 2023a, 2023b), ni une stratégie ascendante («bottom up») exclusivement orientée sur les personnes impliquées, ni une pression extérieure de la part du législateur (loi allemande sur l'égalité de traitement) ne produisent à elles seules des changements durables. Un rejet de la diversité se produit lorsqu'une qualification est décrétée uniquement par la direction et lorsque cette qualification est suivie avec des responsabilités mal déléguées, sans allocation de créneaux de temps ni mesures incitatives. La réussite sur les plans pédagogique et organisationnel dépend aussi de la conception que l'on a de soi et de la compréhension de la qualité (Ernst, 2016). En effet, «si on laisse une marge de manœuvre pour l'improvisation permettant de s'affranchir des prescriptions et des directives structurelles, on crée plus facilement une autonomie d'action et une acceptation que si l'on accorde aux personnes



concernées uniquement une autonomie «officiellement élargie» (Prott, 2001: 175). Sans cette obstination, certaines personnes rejettent par exemple la communication d'équipe mise en place et se mettent en retrait pour montrer à la direction «que ce sont elles qui s'y connaissent» (Ernst, 2016: 121). Parfois, une résistance culturelle se met en place, généralement au niveau intermédiaire de la direction (Ernst, 2023b). Un changement imposé entraîne aussi la négation des conflits et crée un climat qui minimise la discrimination et les inégalités, et qui contribue à occulter ces thèmes dans les discussions.

Les campagnes politisées et personnalisées avec la contrainte implicite de la révélation de soi ou des autres renforcent les dynamiques sociales dans le cadre desquelles des privilèges sont attribués de manière générale à des groupes spécifiques, sans prise en compte de l'individu (Ernst, 2023b). Un autre obstacle est le manque de clarté opérationnelle quant à la manière de formuler et d'ancrer les objectifs de diversité. Ainsi, le résultat ne sera pas le même si la diversité est abordée dans le cadre d'une approche axée sur la différence ou l'inclusion, ou si elle est utilisée comme élément stratégique d'un discours sur la qualité pour la culture de l'organisation (Ernst, 2023a). C'est surtout lors des phases de réorganisation que ces débats micropolitiques se manifestent de manière prégnante, non seulement parce que les incertitudes s'accroissent, mais aussi parce que les conceptions établies de l'apprentissage organisationnel sont remises en question. Cela peut entraîner un évitement de l'apprentissage et un contournement des concepts de la diversité ou, au contraire, l'adaptation réussie de ces concepts.

Ces multiples conflits mettent en évidence un manque de connaissances factuelles et organisationnelles sur le fonctionnement des organisations (Ernst, 2023a). Mais si ces connaissances sont disponibles, les résultats montrent que, dans un département de gestion de la formation continue en entreprise, la culture de la communication ainsi que le travail d'équipe ne sont pas seulement entretenus, mais que le traitement des conflits est essentiel pour la coopération et pour une «culture saine en matière de conflits» (Ernst, 2013). Une équipe chargée de la gestion de la formation a été interrogée et a répondu qu'il était important de trouver un équilibre entre le fait de se mettre en retrait et le fait d'intégrer toutes les perspectives, «de sorte que tout le monde soit d'accord pour dire que l'on peut poursuivre ensemble dans la voie engagée» (GD\_1:00:20:20-00:45). Il faut également réfléchir aux barrières structurelles et aux dynamiques organisationnelles pour surmonter les modes de pensée cloisonnés par hiérarchie et département, et exploiter pleinement le potentiel technique des équipes. Le contexte politico-juridique de la diversité est également important pour relativiser les attentes. On peut aussi être confronté à la résignation selon laquelle la «loi sur l'égalité de traitement [...] débute sur les chapeaux de roue et se termine au ralenti». Il convient de souligner un paradoxe dans le contexte de l'incertitude d'une

politique de ressources humaines sensible à la diversité: «Des entretiens de sélection encore plus subtils, encore plus secrets [...] ont lieu et sont à présent encore plus structurés, et moins orientés sur la personne pour éviter que des individus ne se sentent désavantagés.» (entretien KI\_2: 143; Ernst, 2023b).

Si l'on compare les politiques d'égalité et de diversité réussies dans différents États-providences, on constate même un effet d'imitation en miroir à partir d'un certain point de transition au sein de l'administration légale. Le sujet est même devenu un facteur de compétitivité dont l'importance est telle qu'il mérite d'être copié (Lederle, 2008; Bothfeld/Rouault, 2015: 26). Après cette présentation succincte du potentiel et des obstacles de la diversité, il convient de citer un responsable politique d'un ministère du travail qui relativise les progrès difficiles en matière d'égalité des genres. Il dresse le constat suivant: «L'égalité avance à la vitesse de l'escargot! Même si les mesures vont dans le bon sens et que nous avons suffisamment de lois, des problèmes structurels continuent d'empêcher la mise en application appropriée du droit en vigueur.» (MR\_1\_23-241; Ernst, 2023a). Ainsi, les contextes d'apprentissage et les dynamiques de changement classiques semblent s'appliquer aussi bien aux organisations ouvertes que fermées. Plusieurs points sont nécessaires: une gestion attentive du contexte administratif, une réflexion sur le rythme adapté et des recherches complémentaires sur la pratique (Becke, 2019).

## 5. Perspectives

Qu'elles soient publiques ou à but lucratif, la plupart des organisations de travail misent sur la diversité et le travail d'équipe, que ce soit dans le cadre d'une réorganisation, de l'exercice de compétences de direction ou d'une amélioration de l'efficacité. Dans les organisations de formation (continue), qui sont des organisations particulières à la croisée de services privés et publics, différentes logiques comme la profession, l'assurance qualité et les politiques en matière de diversité caractérisent la mise en œuvre d'innovations sociales comme la diversité. Avec la loi allemande sur l'égalité de traitement, les débats traditionnels sur l'égalité sont suivis d'un mandat politique et social qui reconnaît une préoccupation, encadrée dans le domaine de la politique identitaire, d'individus ou de groupes. Pour transformer le défi de la diversité en un gain en termes de diversité, il convient de réfléchir, dans la communication interne et externe, aux spécificités et aux contextes précis de ce domaine, tant sur le plan de *l'apprentissage de la diversité* que sur celui de *la gestion de la diversité*. La présentation succincte de cas sélectionnés le montre: pour instaurer une culture innovante d'apprentissage et de formation continue, il faut d'abord mener des processus d'apprentissage et de compréhension sur les logiques qui prévalent dans le domaine, et prévoir des

capacités correspondantes pour la formation. Il faut également veiller à la mise en œuvre de normes garanties d'une diversité et d'une qualité réussies. Ces normes doivent être appliquées dans les processus et être adaptées aux personnes impliquées. Les formes de leur évaluation doivent être négociées au sein de l'organisation. Une interface possible serait le cercle de qualité de la formation continue axée sur les compétences (Krus, 2018: 67-78). Sur le plan organisationnel, les domaines des organisations de formation continue à aborder sont les suivants: les publics, les structures de soutien, les soumissionnaires, la recherche, la culture professionnelle et le personnel enseignant (le plus souvent enthousiaste). Un suivi transparent des progrès accomplis peut garantir durablement un projet axé sur la diversité et permettre son accompagnement sur le plan de la formation. Pour réduire les frustrations sur la voie, parfois fastidieuse, qui conduit vers une nouvelle culture d'apprentissage et d'organisation, la *sensibilisation à la discrimination* peut certainement être un point de départ réaliste dans ce processus de négociation.

STEFANIE ERNST, professeure de sociologie, spécialisations Travail et Savoir, université de Münster. Contact: stefanie.ernst@uni-muenster.de

## Bibliographie

- ADA:** conseil anti-discrimination de la Fondation «Freie Wohlfahrtspflege NRW», rapport annuel, [www.ada.nrw](http://www.ada.nrw) [accès 14 février 2024]
- ADS:** Haute autorité fédérale de lutte contre les discriminations, Berlin, <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/> [accès 19 décembre 2023]
- AGG 2022:** Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (loi générale sur l'égalité de traitement), publiée par la Haute Autorité fédérale de lutte contre les discriminations 2022, Berlin.
- Alfänger Julia; Cywinski Robert; Elias Arne; Dobischat Rolf, 2016:** Erwerbsarbeit in der Weiterbildungsbranche – prekäre Beschäftigung in einem polarisierten Arbeitsmarkt, *WSI Mitteilungen* 2/2016, pp. 95–104.
- Apelt Maja; Tacke Veronika, 2023:** Handbuch Organisationsstypen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.
- Becke Guido, 2019:** Figurationswandel in betrieblichen Ökonomisierungsprozessen – Das Beispiel Öffentlicher Personennahverkehr, dans: Ernst/Becke (Ed.) Transformationen der Arbeitsgesellschaft. Prozess- und figurations-theoretische Beiträge. Wiesbaden: Springer VS., pp. 259–306.
- Bothfeld Silke; Rouault Sophie, 2015:** Was macht eine effiziente Gleichstellungspolitik aus? Das Instrument Frauenquote im internationalen Vergleich, dans: *WSI-Mitteilungen* 1/2015, 25–34.
- Degen Johanna, 2022:** Unmasking Diversity Management. Die kapitalistische Einverleibung von Subjekt, Moral und Widerstand. Psychosozial-Verlag.
- Dollhausen Karin; Muders Sonja, 2016:** Vielfalt lebenslangen Lernens gestalten. Diversität als Herausforderung für Weiterbildungsorganisationen. Zur Einführung in den Band. Dans: Diess. (Ed.): *Diversität und lebenslanges Lernen. Aufgaben für die organisierte Weiterbildung*. WBV: Bielefeld, pp. 9–26.
- Elias Norbert; John L. Scotson, 1993 [1965]:** Etablierte und Außenseiter. Zur Soziodynamik der Stigmatisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- El-Mafaalani Aladin, 2020:** Mythos Bildung. Die ungerechte Gesellschaft, ihr Bildungssystem und seine Zukunft.
- Ernst Stefanie, 2023a:** Zwischen Dauerreflexion und Wegschauen? Diversität und Vielfalt in der Schule. Dans *Diversität in Organisationen – Ein Handbuch zur Diversitäts- und Organisationsforschung*, ed. v. Grulich, Julia; Funder, Maria; Hossain, Nina, 411–433. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Ernst Stefanie, 2023b:** Zwischen Overperforming, Burn-Out und Schiffbruch? Geschlecht, Diversität und die Eigenlogik des Verwaltungshandelns. Dans: Bomert, Christiane/ Bloemen, Henrike/ Dziuba-Kaiser, Stephanie/ Gebhardt, Mareike et al. (Eds.): *Zur Verfassung und Neuordnung demokratischer Geschlechterverhältnisse in Europa. Festschrift für Gabriele Wilde*. Reihe «Politik der Geschlechterverhältnisse», Frankfurt a.M: Campus, pp. 195–217.
- Ernst Stefanie, 2022:** Hidden Gender Orders: Socio-historical dynamics of power and inequality between the sexes, dans: McCallum, David (Eds.): *The Palgrave Handbook of the History of Human Sciences*, Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst Stefanie, 2021:** Diskriminierungs- und diversitäts-sensible Schule? Zur Evaluation eines schulischen Kooperationsprojektes. *Journal für Schulentwicklung: Lesson Studies* 25, Nr. 2: 59–63.
- Ernst Stefanie, 2016:** Diversity-Trouble? Die Ambivalenz von Vielfalt und Differenz aus Sicht der Arbeits- und Organisationsforschung, dans: Dollhausen, Karin/Muders, Sonja (Eds.): *Diversität und lebenslanges Lernen. Aufgaben für die organisierte Weiterbildung*, Gütersloh: W. Bertelsmann, 111–125.
- Ernst Stefanie, 2013:** «Dass wir da als Männer und Frauen unterschiedlich unterwegs sind...». Teamarbeit und Geschlecht zwischen Ökonomisierung und organisationalem Eigensinn. Dans: *Gender und Ökonomischer Wandel. Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft*, ed. von Ebbers Illona, Rastetter Daniela, Halbfas Brigitte, 153–180.
- Ernst Stefanie, 2010:** Prozessorientierte Methoden in der Arbeits- und Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst Stefanie, 2008:** *Manual Lehrevaluation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst Stefanie, 2003:** Externe Schulevaluation in Kooperation: Konflikte im Spannungsfeld von Praxisforschung und angewandter Organisationsberatung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 26 (3): 269–284.
- Ernst Stefanie; Becke Guido (Eds.), 2019:** Transformationen der Arbeitsgesellschaft. Prozess- und figurations-theoretische Beiträge. Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst Stefanie; Weischer Christoph; Alikhani Behrouz, 2017:** *Changing Power Relations and the Drag Effects*

of Habitus. Theoretical and Empirical Approaches in the Twenty-First Century. An Introduction. *Historical Social Research: Historische Sozialforschung* 42/4, 7–21.

**Feld Timm; Sabine Lauber-Pohle (Eds.), 2018:** Organisation und Profession. Felder erwachsenenpädagogischer Forschung. Wiesbaden Springer.

**Fereidooni Karim; Zeoli Antonietta P. (Eds.), 2016:** Eine Analyse der Gestaltungsprinzipien des deutschen Schulwesens. Gelten Objektivität, Aufstiegsmobilität und Individualität für Kinder mit und ohne «Migrationshintergrund» in gleichem Maße? Dans: Dies. (Eds.): *Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 137–154.

**Hauenschild Katrin; Robak Steffi; Sievers Isabel (Eds.), 2013:** Diversity Education Zugänge – Perspektiven – Beispiele. Frankfurt am Main: Brandes und Apsel.

**Hüttermann Jörg, 2023:** Der «Flairneur» und sein Gegenüber: Über den genussvollen Umgang mit migrationsbezogener Diversität im urbanen Raum, dans: *Zeitschrift für Soziologie* 52(3): 262–281.

**Käpplinger Bernd, 2017:** Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung: Fluch oder Segen? Eine mikropolitische Analyse, dans: Bolder, Axel/Bremer, Helmut/Epping, Rudolf (Eds.): *Bildung für Arbeit unter neuer Steuerung. Bildung und Arbeit*. Wiesbaden: Springer, pp.167–184.

**Krus Astrid, 2018:** Qualifikationsprofil Bewegung für Lehrkräfte. Bewegung lehren und in Bewegung lernen. Wiesbaden: Springer.

**Lederle Sabine, 2008:** Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

**Mau Steffen; Lux Thomas; Westheuser Linus, 2023:** Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft.

**Mecheril Paul; Tißberger Martina, 2013:** Ethnizität und Rassekonstruktion. Ein rassismuskritischer Blick auf Differenzkategorien. Dans: *Diversity Education Zugänge – Perspektiven – Beispiele*, Eds. Katrin Hauenschild, Steffi Robak und Isabel.

**Ministère de l'éducation et de la formation du Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, 2019:** loi sur l'éducation de Rhénanie-du-Nord-Westphalie: lois sur l'éducation et la formation du Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie. <https://bass.schul-welt.de/6043.htm> [accès 5 mars 2020].

**Münc Richard, 2009:** Globale Eliten, lokale Autoritäten Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

**Öztürk Halit (Eds.), 2021:** Diversität und Migration in der Erwachsenen- und Weiterbildung Lehrbuch zur diversitätsorientierten Forschung und Praxisgestaltung. wbv Publikation.

**Protz Jürgen, 2001:** Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit, Opladen: Leske+Budrich.

**Rastetter Daniela, 2006:** Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. Dans: G. Krell, H. Wächter (Eds.): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*, München, pp.81–108.

**Robak Steffi, 2016:** Zur Konzeptionalisierung von Diversität in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung: Begriffsentwicklung und empirische Ergebnisse aus den Bereichen Inter-/Transkultureller und Kultureller Bildung, dans: Dollhausen, Karin/Muders, Sonja (Eds.): *Diversität und lebenslanges Lernen. Aufgaben für die organisierte Weiterbildung*, Gütersloh: W Bertelsmann, pp.27–45.

**Steiner Petra H., 2018:** Soziale Welter der Erwachsenenbildung, Bielfeld: Transcript.

**Supik Linda, 2017:** Statistik und Diskriminierung. Dans: *Handbuch Diskriminierung*, Eds. Albert Scherr, Aladin El-Mafaalani und Gökçen Yüksel, 191–208. Wiesbaden: Springer VS.

**Treibel Annette, 2017:** Integriert Euch. Plädoyer für ein selbstbewusstes Einwanderungsland. Frankfurt am Main: Campus.