

Hélène **GARNER-MOYER**

RÉFLEXIONS AUTOUR DU CONCEPT DE DIVERSITÉ

ÉCLAIRER POUR MIEUX AGIR

Hélène **GARNER-MOYER**

RÉFLEXIONS
AUTOUR DU CONCEPT DE
DIVERSITÉ

ÉCLAIRER POUR MIEUX AGIR

JUIN 2012

LE MOT DE L'AFMD

QUI N'A PAS ENTENDU LE MOT « DIVERSITÉ » AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES ?



BRUCE ROCH

Président de l'AFMD
Directeur de la Responsabilité
Sociale et Environnementale
Adecco Groupe France

En entreprise, force est de constater qu'il a été difficile d'éviter le sujet, sans toutefois en cerner *a priori* bien les contours, tant le concept est vague, mou, confortable parfois, fourre-tout ou au contraire trop connoté sur les questions d'origine notamment. La diversité serait un peu comme le « on », pronom personnel indéfini... On ne sait pas qui se cache réellement derrière, mais on peut donner libre cours à son imagination.

La difficulté de la diversité, c'est justement sa diversité ! Jugez plutôt : 18 critères de discrimination au sens du droit français, sept familles au sens européen, des communautés à l'anglo-saxonne et un glossaire avec ses spécificités pour accompagner les concepts non exhaustifs d'égalité de traitement, d'égalité des chances, d'égalité tout court, de non-discrimination, de discrimination positive ou encore d'action positive... Bref, de quoi en perdre son latin pour le manager – comprenez : personne en capacité d'encadrement d'une équipe par essence diverse ou vouée à le devenir.

Le sujet déborde largement la sphère organisationnelle des entreprises et des managers : il est politique, sociétal, médiatique,

à l'école, dans la rue... Ce qui le rend à la fois complexe et lui confère une vertu de proximité et d'appropriation, ou du moins de prise en compte dans la compréhension du monde et de l'altérité propre à chaque individu. Sans pour autant en comprendre tous les tenants et aboutissants.

Certains débats d'idées ne veulent-ils pas aller jusqu'à opposer diversité et égalité¹, alors que tout ce qui peut être engagé pour faire avancer ces deux sujets doit être bienvenu ? De même, l'empilement réglementaire qui consiste à mener des politiques spécifiques par critère de discrimination peut-il porter préjudice à la cohérence d'un ensemble tout en étant *in fine* bénéfique sur le moyen terme ? Car c'est bien la temporalité de la mise en œuvre d'idées, de lois, d'actions dans des organisations soumises au changement qui pose la question de l'accompagnement des porteurs de message : les managers opérationnels. Comment créer une culture commune aux organisations sinon par le levier humain ? Cela soulève la nécessaire problématique de la conduite du changement, la clarté des messages à déployer, leur animation et leur mesure ! Rien de très neuf pour nos managers, c'est leur rôle au quotidien ; le management de la diversité – des diversités – fait naturellement partie de leurs attributions.

Il est apparu utile aux adhérents de l'AFMD de creuser les thématiques sous-tendues par ce concept « ombrelle » de diversité, accompagnés dans la réflexion par Hélène Garner-Moyer de l'université Paris-I Sorbonne. Dans un contexte globalisé et un environnement national complexe, comment parler un langage commun qui résonne auprès des managers – ou les fasse raisonner ! – ? Voilà l'enjeu principal de cet ouvrage.

BONNE LECTURE !

1. Walter Ben Michaels pour les Anglo-Saxons mais aussi les débats sur l'égalité hommes-femmes au sein des politiques diversité...

SOMMAIRE

LE MOT DE L'AFMD	2
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE DIVERSITÉ	12
LA DIVERSITÉ ÇA VIEN D'OÙ ?	13
LES ORIGINES AMÉRICAINES DU CONCEPT	13
LE RÔLE MOTEUR DE L'UNION EUROPÉENNE	20
L'IMPORTATION EN FRANCE À PARTIR DU MILIEU DES ANNÉES 2000 :	
LE RÔLE DES THINK TANKS ET DE L'ÉTAT	21
NAISSANCE ET PÉRENNISATION D'UNE POLITIQUE DIVERSITÉ :	
HISTOIRE DE LA POSTE	28
LA DIVERSITÉ, C'EST AU PLURIEL OU AU SINGULIER ?	34
DÉFINITION ACADÉMIQUE DE LA DIVERSITÉ :	
FRONTIÈRE ET COMPOSANTS	35
LA DIVERSITÉ POUR LES ENTREPRISES	37
PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, C'EST LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS ?	42
LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES : UN MIX DE PRATIQUES	42
LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE :	
DES LIENS COMPLEXES ENTRE CES DEUX NOTIONS	45
FAIRE DE LA DIVERSITÉ C'EST ÊTRE SOCIALEMENT RESPONSABLE ?	48
LA DIVERSITÉ C'EST LE RESPECT DE TOUTES LES DIFFÉRENCES ?	52
LA DIVERSITÉ, LE REFLET DE L'IDENTITÉ DES INDIVIDUS	53
LE PARADOXE DE LA VALORISATION DES DIFFÉRENCES	55
CHAPITRE 2 : LA PLACE DE LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE	58
AVOIR 15 NATIONALITÉS DANS UN ÉTABLISSEMENT, C'EST FAIRE DE LA DIVERSITÉ ?	59
LA DIVERSITÉ, C'EST L'AFFAIRE DES RH ?	63
LA DIVERSITÉ, C'EST D'ABORD L'AFFAIRE DES RH...	63
... MAIS PAS SEULEMENT : POUR AVOIR DES EFFETS PÉRENNES,	
LA DIVERSITÉ DOIT ÊTRE UNE COMPOSANTE DE LA STRATÉGIE	
DE L'ENTREPRISE	65
QUEL TITRE DONNER AU RESPONSABLE DIVERSITÉ ? AU SERVICE ?	66
CONCRÈTEMENT DE QUOI S'OCCUPE UN RESPONSABLE DIVERSITÉ ?	68
COMMENT COMMUNIQUER SUR LES ENGAGEMENTS DIVERSITÉ ?	74

CHAPITRE 3 : LA DIVERSITÉ COMME OBJET DE DIALOGUE SOCIAL	80
COMMENT DÉFINIR LA DIVERSITÉ DANS LE PREMIER	
PARAGRAPHE DE L'ACCORD ?	81
POURQUOI NÉGOCIER SUR LA DIVERSITÉ ?	83
LES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES	83
LES INTÉRÊTS DE NÉGOCIER SUR LA DIVERSITÉ	85
SIGNER UN ACCORD HANDICAP, C'EST GÉRER LA DIVERSITÉ ?	88
COMMENT ORGANISER L'ACCORD DIVERSITÉ : PAR PROCESS	
OU PAR PUBLIC CIBLE ?	92
CHAPITRE 4 : LES EFFETS PLUS OU MOINS	
ATTENDUS DE LA DIVERSITÉ	98
DIVERSITÉ ET PERFORMANCES	99
LE BUSINESS CASE DE LA DIVERSITÉ	100
LA PERFORMATIVITÉ DU CONCEPT DE DIVERSITÉ	103
LES ÉTUDES ANALYSANT LE LIEN ENTRE DIVERSITÉ	
ET PERFORMANCES	105
LA DIVERSITÉ A-T-ELLE UN COÛT ?	110
COÛTS IDENTIFIÉS POUR/PAR LES ENTREPRISES	110
LES FREINS ET LES RISQUES IDENTIFIÉS PAR/POUR LES ENTREPRISES	112
LA THÉORIE DE LA CATÉGORISATION SOCIALE	
OU LES RISQUES SOUS-ÉVALUÉS DE LA DIVERSITÉ	116
LA DIVERSITÉ ÇA MARCHE À TOUS LES COUPS ?	118
LA NOTION DE SEUIL OU DE MASSE CRITIQUE	118
LA PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT	120
LA NÉCESSITÉ D'UNE « BONNE GESTION »	121
CONCLUSION	122
ANNEXES	124
ANNEXE 1. DESCRIPTION DES ACCORDS D'ENTREPRISE	
SUR LA DIVERSITÉ ANALYSÉS	124
ANNEXE 2. LA LÉGISLATION SUR LA DIVERSITÉ : L'EXEMPLE CANADIEN	125
BIBLIOGRAPHIE	128
GLOSSAIRE	137
LES MEMBRES DE LA COMMISSION	138

LE SINGE ET LE LÉOPARD

Le Singe avec le Léopard

Gagnaient de l'argent à la foire :

Ils affichaient chacun à part.

L'un d'eux disait : Messieurs, mon mérite et ma gloire

Sont connus en bon lieu ; le Roi m'a voulu voir ;

Et, si je meurs, il veut avoir

Un manchon de ma peau ; tant elle est bigarrée,

Pleine de taches, marquetée,

Et vergetée, et mouchetée.

La bigarrure plaît ; partant chacun le vit.

Mais ce fut bientôt fait, bientôt chacun sortit.

Le Singe de sa part disait : Venez de grâce,

Venez, Messieurs. Je fais cent tours de passe-passe.

Cette diversité dont on vous parle tant,

Mon voisin Léopard l'a sur soi seulement ;

Moi, je l'ai dans l'esprit : votre serviteur Gille,

Cousin et gendre de Bertrand,

Singe du Pape en son vivant,

Tout fraîchement en cette ville

Arrive en trois bateaux exprès pour vous parler ;

Car il parle, on l'entend ; il sait danser, baller,

Faire des tours de toute sorte,

Passer en des cerceaux ; et le tout pour six blancs !

Non, Messieurs, pour un sou ; si vous n'êtes contents,

Nous rendrons à chacun son argent à la porte.

Le Singe avait raison : ce n'est pas sur l'habit

Que la diversité me plaît, c'est dans l'esprit :

L'une fournit toujours des choses agréables ;

L'autre en moins d'un moment lasse les regardants.

Oh ! que de grands seigneurs, au Léopard semblables,

N'ont que l'habit pour tous talents !

Jean de La Fontaine – Les Fables

INTRODUCTION

Hélène Garner-Moyer, Chercheur associée au Cergors, Université Paris-I

Sylvie Savignac, Directrice diversité égalité des chances, Groupe La Poste

L'usage du terme « diversité » s'est très largement diffusé en France à partir du début des années 2000, sous l'impulsion des pouvoirs publics et des entreprises, et l'année 2004 constitue une première année charnière, marquée par la publication de rapports promouvant la diversité et le lancement de la Charte de la diversité. Les émeutes dans les banlieues en 2005 sont un événement central dans la prise de conscience par la société – les entreprises comme les syndicats ou le grand public – de l'ampleur des discriminations subies par certains membres de la population française sur le marché du travail (principalement les jeunes Français issus de l'immigration et les résidents des quartiers de la politique de la ville). Happée par cette actualité, la question de la définition de ce qu'est la diversité, de ce qu'elle recouvre, de ses frontières, est passée au second plan, et n'a pas fait l'objet d'un travail d'analyse approfondi alors que, en parallèle, son usage s'est répandu tant dans les discours politiques, au niveau européen et français, que dans ceux des entreprises. « Faire » de la diversité est aujourd'hui considéré comme l'un des principaux moyens de concilier intérêts économiques et sociaux et de rendre l'entreprise « responsable » d'un point de vue sociétal. Pour autant, le flou entourant la définition de ce concept et son caractère polysémique conduisent à le fragiliser et ne contribuent pas à rendre les politiques de diversité pérennes et appropriables par l'ensemble des acteurs et des parties prenantes. Le risque inhérent à ce flou serait de rendre le concept en partie inopérant pour changer durablement les processus de gestion des ressources humaines et donc faire évoluer la qualité des pratiques managériales. Consciente de cette lacune et des intérêts des entreprises à creuser cette question, l'AFMD nous a proposé d'animer une Commission de

travail sur cette thématique. Les entreprises ont répondu « présentes » et les échanges, au départ plutôt théoriques, se sont nourris des expériences rapportées par les représentants des entreprises. Intitulée « Réflexions autour du concept de diversité : éclairer pour mieux agir », cette Commission s'est réunie six fois entre octobre 2010 et juin 2011. Les objectifs de celle-ci étaient doubles :

- Échanger sur la conception de la diversité pour chaque entreprise, le contenu des fonctions et des missions des managers de la diversité et enfin sur ses déclinaisons en termes de gestion des ressources humaines ;
- Permettre, grâce à cet éclairage conceptuel, de mieux piloter la diversité dans l'entreprise.

Les échanges ont débuté avec trois séances consacrées à la définition de la diversité, son origine, ses liens avec la non-discrimination ou la responsabilité sociale. Selon les acceptions, la diversité recouvre en effet une réalité hétérogène qui va varier d'une entreprise à l'autre : des populations cibles (les femmes, les personnes issues de l'immigration, les jeunes, les seniors, les handicapés...), des objectifs (l'égalité professionnelle, l'égalité des chances, la non-discrimination...) ou des marqueurs de l'identité individuelle comme l'appartenance religieuse ou l'orientation sexuelle.

La détermination de ce qu'est la diversité doit s'accompagner d'une réflexion sur ce que recouvre l'identité d'un individu, d'un point de vue professionnel et privé, et sur ce qui entre dans le périmètre de gestion des politiques de diversité, la porosité entre ces deux sphères étant

favorisée par ces politiques comme l'ont montré les débats sur la place de la religion dans l'entreprise. Cette question de l'identité a fait l'objet d'une séance de travail et a permis d'aborder la question de l'intersectionnalité et la manière dont peuvent être ou non traités simultanément plusieurs composants de la diversité par les entreprises.

Pour les responsables d'entreprise, cette nécessité d'éclairer ce qu'est la diversité rejoint celle d'organiser sa déclinaison concrète en termes de politique de gestion de la diversité par rapport à d'autres pratiques existant dans les entreprises comme la lutte contre les discriminations ou la responsabilité sociale. Et les échanges sur la manière d'organiser cette politique au sein de l'entreprise, de la négocier et de communiquer en interne comme en externe sur ses objectifs, moyens et résultats ont été l'occasion de rattacher nos questionnements à des considérations pragmatiques. Enfin, la dernière séance de travail a permis d'interroger la notion de performance associée à la diversité, d'analyser les attentes très fortes liées à ces politiques de diversité mais également de souligner les limites voire les désillusions qui peuvent être associées à ces politiques.

Ce livrable est le fruit de cette réflexion, de ces échanges et il a été organisé sous forme de questions, qui reprennent l'ensemble des thèmes abordés au cours des séances de travail, afin de permettre à chacun de trouver des éléments d'analyse relatifs à son propre questionnement. Ces éléments sont illustrés par des témoignages d'entreprise et le cas de La Poste fait l'objet d'un développement spécifique.

Nous tenons à remercier ici Annie Cornet, professeur à l'université de Liège, et Sébastien Point, professeur à l'École de management de Strasbourg, qui sont intervenus dans le cadre de cette commission et nous ont permis d'enrichir notre réflexion, mais également les membres du comité de lecture de ce livrable pour leurs conseils avisés : Anne-

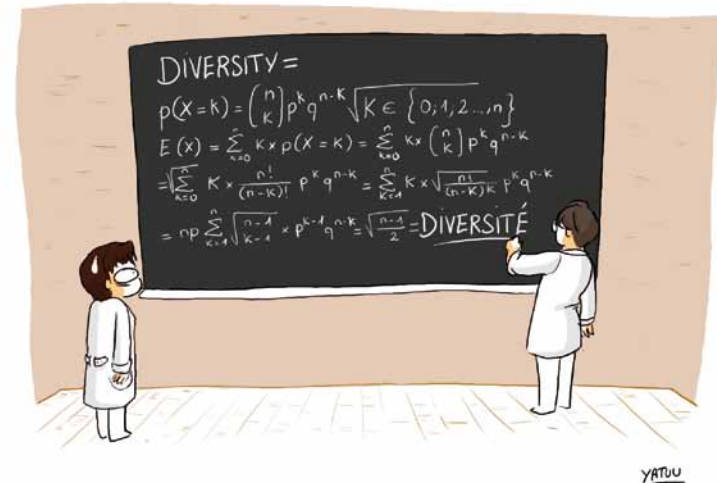
Françoise Bender, maître de conférence en sciences de gestion au Cnam, Jacqueline Laufer, professeur émérite à HEC-Paris, Lidwine Mazeray, doctorante à l'université Panthéon Assas ; et toute l'équipe de l'AFMD qui nous a accompagnées durant ce travail : Elena Mascova, Constance Perrin-Joly, Marie-Christine Gabillaud-Wolf et Bruce Roch. Nous restons néanmoins seules responsables du contenu de ce livrable.

Au terme de ces séances, il nous est apparu que les entreprises, très attachées à l'égalité de traitement et à la lutte contre les discriminations, ont pris, avec la diversité, un chemin de traverse, moins normé, moins encadré par la loi, plus centré sur l'individu que la lutte contre les discriminations, mais que la diversité est néanmoins capable de concilier dans leur esprit égalité formelle et réelle, intérêts économiques et enjeux sociaux. Dans les entreprises, les politiques de diversité se traduisent par des pratiques mêlant égalité de traitement stricte (pratiques universelles) et actions ciblées sur des publics (pratiques catégorielles). À écouter les entreprises, on constate que politiques de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité sont deux politiques leur apparaissant comme complémentaires, voire substituables. Elles visent pourtant *a priori* des objectifs bien distincts – l'égalité de traitement pour les premières et l'égalité des chances pour les secondes, mais il semble bien que c'est dans leur articulation que peut être repensée la diversité, une articulation qui concilierait égalité et diversité sans les substituer, dans ce que Bender (2004) a appelé « une voie à la française » de l'égalité des chances.

Ce livrable permettra, nous l'espérons, de déconstruire certains discours lénifiants sur la diversité, de répondre aux attentes des entreprises en termes d'éclairage conceptuel, et d'accompagner la mise en place de politiques de diversité pérennes et comprises de tous dans les entreprises.

CHAPITRE 1

LE CONCEPT DE DIVERSITÉ



LA DIVERSITÉ, ÇA VIENT D'OÙ ?

Les origines américaines du concept

Apparue au début des années 1990, la gestion de la diversité a été nourrie d'une part par les limites et les biais de plus en plus visibles générés par les politiques d'*affirmative action* conduites depuis les années 1960 aux États-Unis, et d'autre part d'initiatives privées d'employeurs soucieux de « tirer parti » de la diversité multiculturelle de la main-d'œuvre en toute liberté, sans quotas ou contraintes à respecter (Bender, 2008). Cette « approche marketing » de la diversité constitue, selon Annie Cornet, l'un des fondements historiques de la gestion de la diversité. Cette entrée par le marketing repose sur la relation clients-usagers, l'idée étant de capter une clientèle la plus large possible et de mieux interagir avec des segments du marché en mettant cette clientèle en contact avec des employé(e)s ayant des caractéristiques similaires, et en incorporant ces personnes dans les équipes développement de produits et de services pour répondre au plus près aux besoins de la clientèle. C'est cette logique qui est à l'origine des avantages économiques associés à la diversité regroupés sous le terme de *business case* (cf. question « Diversité et performances », page 99).

L'autre élément de contexte, davantage sociétal, qui a participé à l'émergence de ce concept est l'essoufflement des politiques d'*affirmative action* aux États-Unis. Ces politiques se sont déployées dans trois domaines particuliers : l'emploi (*via* les marchés publics fédéraux, les entreprises étant tenues de réserver une partie de leur emploi à des minorités ethniques), l'armée et l'éducation. Si ces politiques ont permis aux minorités concernées (les Noirs américains, les Hispaniques, les Amérindiens et les Asiatiques notamment) d'accéder au système universitaire en général, et aux universités les plus renommées notamment, elles ne sont pas parvenues à compenser les handicaps sociaux qui pèsent sur les minorités qui en ont bénéficié et qui restent « sous-représentées » dans le système éducatif américain, et en particulier dans l'enseignement supérieur. Et elles n'ont pas non plus permis de renverser les stéréotypes et représentations négatives dont étaient victimes ces populations.

Une des critiques les plus radicales de ces politiques a été formulée par Nathan Glazer, sociologue américain néoconservateur, qui a souligné dès les années 1970 que cette politique, destinée à éliminer les discriminations selon l'origine ethnique, la religion ou l'origine sociale, avait eu pour effet pervers et paradoxal d'interroger sans arrêt les Américains sur leur race, leur couleur, leur religion ou leur origine nationale, et de contribuer ainsi à « réifier » ces appartenances.

Cela renvoie aux débats sur les catégories ethnoraciales proposées dans le *Census* américain. Chaque recensement est l'occasion pour l'Amérique de s'interroger sur elle-même (journal *Libération*, 8 avril 2010). Car les différentes minorités vivant aux États-Unis ne se reconnaissent pas toujours dans les questions posées dans le *Census* et dans les catégories ethnoraciales précodées. La question 9, qui demande de quelle race sont les habitants du foyer, propose pourtant 14 choix différents : *White/Black, African American, or Negro/American Indian or Alaska Native/Asian Indian/Chinese/Filipino/Japanese/Korean/Vietnamese/Native Hawaiian/Guamanian or Chamorro/Samoan/Other Pacific Islander/Other Asian/Some*

other race. Mais ni les Arabes ni les Latinos ne se retrouvent dans ces catégories. Ignorés en tant que race, les Latinos ont en revanche une question qui leur est entièrement réservée, la 8 : elle demande si l'on est « d'origine hispanique, latino ou espagnole » et invite en ce cas à préciser si l'on est d'origine mexicaine, portoricaine, cubaine ou autre... D'après une enquête du Pew Hispanic Center² : 54 % des Américains d'origine hispanique s'y définissent comme blancs, 1,5 % se voient noirs et 40 % ne s'identifient à aucune race... Une autre catégorie, qui pourrait ressortir grande gagnante du recensement 2010 est celle des personnes « multiraciales ». Pour la seconde fois, comme en 2000 déjà, le bureau du recensement autorise à répondre à cette question sur la race en cochant plusieurs cases. Selon le bureau du recensement, 2,3 % seulement des Américains (soit 7 millions de personnes) se sont ainsi définis comme métis par le passé. Avec la hausse du nombre de mariages mixtes de 20 % depuis 2000 (ils représentent 15 % du total des unions célébrées aux États-Unis en 2010), cette catégorie d'Américains devrait aussi rapidement augmenter.

Or certains estiment que les politiques d'*affirmative action* vont à l'encontre de ces évolutions sociales en continuant de renvoyer chaque individu à une race, dans une société où le multiracial va être de plus en plus fréquent. La conscience raciale estime Glazer, n'a cessé de se renforcer depuis la mise en place de ces politiques. Et en donnant des droits particuliers à certains groupes, sur la base de critères d'origine, le risque est effectivement avéré de renforcer les identités catégorielles et les sentiments identitaires. Dans le même ordre d'idées, les opposants aux politiques d'*affirmative action* fustigent le fait que ces politiques ne visent pas à modifier, à faire évoluer les représentations à l'égard des populations ciblées mais seulement à assurer une représentativité quantitative (encadré 1). Sans nier les effets positifs de ces politiques pour les minorités qui, sans elles auraient moins accédé à l'emploi ou à l'enseignement supérieur³, certains fustigent le fait qu'elles aient conduit à une dévalorisation des diplômes obtenus par les groupes minoritaires grâce au traitement préférentiel dont ils ont bénéficié.

2. Fondé en 2001, le Pew Hispanic Center est une branche du Pew Research Center, un think tank américain basé à Washington. Le Pew Hispanic Center se présente comme un centre de recherche non partisan dont la mission est de fournir des analyses relatives à la population hispanique vivant aux États-Unis. www.pewhispanic.org.

3. Et cela est prouvé *a contrario* par les baisses massives de taux d'entrée des minorités dans les universités ayant mis un terme à ces politiques.

À terme, ces politiques auraient dû faire évoluer les mentalités et devenir inutiles et donc être arrêtées. Mais l'effet pervers est qu'elles semblent avoir renforcé la stigmatisation à l'égard de ces populations en accréditant l'idée que, sans ces programmes, ces individus n'auraient pas les qualifications pour accéder à ces places. Censée initialement lutter contre ce stéréotype, la discrimination positive a pu au contraire la renforcer et a contraint tous les acteurs, partisans ou non de ces politiques, à s'interroger sur ces effets, directs et indirects.



ENCADRÉ 1

LIMITES ET CRITIQUES DES POLITIQUES D'AFFIRMATIVE ACTION

Les politiques d'*affirmative action* mises en place aux États-Unis à partir de la fin des années 1960 avaient pour objectif de résoudre les discriminations subies notamment par les minorités noires. Elles reposent sur des traitements préférentiels en matière d'accès à l'emploi et d'admission dans les universités de certains groupes ayant fait l'objet dans le passé de pratiques discriminatoires. Depuis le milieu des années 1990, plusieurs États ont rejeté la discrimination positive par référendum. Le premier état à abolir l'*affirmative action* dans les politiques de recrutement des universités publiques a été la Californie, en 1996, suivi de la Floride, de l'État de Washington, du Michigan et plus récemment du Nebraska.

Ces rejets sont fondés sur des arguments moraux et philosophiques et sur le sentiment d'injustice, croissant avec le temps, relatif à ces politiques préférentielles de la part des non-bénéficiaires.

En effet, avec le temps les effets supposés pervers de ces politiques, initialement destinées à



n'être que temporaires, ont été de plus en plus mis en avant par leurs opposants. Parmi eux, sont mis en exergue le renforcement des stéréotypes et préjugés à l'égard des populations ciblées, l'effet boomerang qui conduit, au-delà d'un certain seuil, les populations non ciblées à ne plus supporter les privilèges accordés dans le cadre de ces politiques, l'irréversibilité de ces politiques censées être temporaires et qui en fait ne s'arrêtent jamais du fait justement de leur incapacité à rétablir une situation égalitaire, l'essentialisation des différences rendue nécessaire par le comptage statistique sur lequel s'appuient ces politiques, le renforcement des revendications d'appartenance ethnique, la juridicisation du règlement des conflits de valeurs dans la société américaine.

Calvès, G. (1998)

L'Affirmative Action dans la jurisprudence de la Cour suprême des États-Unis. Le problème de la discrimination « positive », LGDJ, 380 p.

Sabbagh, D. (2003)

L'Égalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux États-Unis, Paris : Economica.

Le Pourhiet, A.-M. (2001)

« Pour une analyse critique de la discrimination positive », *Le Débat*, 2001, p 166.

Slama, A.-G. (2004)

« Contre la discrimination positive. La liberté insupportable », *Pouvoirs*, n 111, novembre.nations.



Le *diversity management* : une réaction aux politiques d'*affirmative action* et à l'EEO-AA

Comme le rappelle Dobbin (2009), Roosevelt R. Thomas, consultant et spécialiste des questions de diversité dans les organisations, est à l'origine de ce mouvement en faveur du management de la diversité. Fondateur en 1983 de l'American Institute for Managing Diversity, il est l'un des porte-parole de ce courant qui a vu le jour à la fin des années 1980, le *diversity management* (Dobbin, 2009). Il a prôné, dans un article daté de 1994 et publié dans la *Harvard Business Review*, la fin des politiques d'*affirmative action* et la nécessité de les remplacer par des politiques de diversité qui seraient fondées sur des arguments purement économiques⁴.

La filiation entre politiques d'*affirmative action* et de diversité a été mise en lumière par les chercheurs Erin Kelly et Franck Dobbin⁵, qui montrent comment les spécialistes EEO-AA⁶ recrutés par les entreprises américaines se sont progressivement transformés en « responsables diversité », et ont contribué à la construction et à la diffusion du *diversity management* (Bender, 2004 ; Dobbin, 2009 ; Laufer, 2009).

S'il s'inscrit dans la même perspective que les politiques d'*affirmative action*, le *diversity management* apparaît à plusieurs titres plus « avantageux » que celles-ci pour les entreprises :

1. Il apparaît en premier lieu moins contraignant que les pratiques d'*affirmative action* car fondé sur une volonté de l'employeur plutôt que sur des contraintes imposées par le législateur. C'est l'employeur qui décide de mettre en place une politique de diversité et ce n'est pas le législateur qui en fixe les règles ; on peut interpréter dans ce sens le très fort volontarisme des entreprises françaises à s'emparer du thème de la diversité juste après un renforcement du contexte législatif antidiscriminatoire en France (lois du 16 novembre 2001 et du 27 mai 2008). Dans la lignée des politiques d'*affirmative action* américaines, d'autres pays ont mis en place des politiques d'action positive mixte, combinant mesures volontaires et contraintes législatives (*Employment equity* au Canada en 1986, *Racial discrimination Act* de 1975 et *Sex discrimination Act* de 1984 en Australie).

2. Le management de la diversité s'inscrit ensuite dans une perspective néo-managériale dans laquelle priment les intérêts économiques de l'entreprise (*business case* de la diversité) ; l'accent est mis sur les bénéfices attendus de la diversité, et c'est parce que des bénéfices sont attendus que ces politiques de diversité vont être mises en œuvre, l'objectif d'égalité y apparaissant alors comme conditionné. L'objectif est de valoriser les différences « utiles » à l'entreprise pour attirer des clients, s'ouvrir de nouveaux marchés, bénéficier de nouvelles manières de penser... À ce titre, « toutes les diversités ne se valent pas pour l'entreprise » car toutes n'ouvrent pas les mêmes opportunités d'un point de vue économique en fonction de l'histoire et du contexte économique et concurrentiel au sein duquel évolue l'entreprise. Ceci va être intégré dans le choix des composants de la diversité autour desquels vont se construire les politiques des entreprises.

3. Une autre différence centrale est que les politiques de diversité ne se construisent pas sur la volonté de réparer des injustices passées comme cela a été le cas pour l'*affirmative action*, qui a été pensée comme un mode de réparation des injustices liées à l'esclavage. Les politiques de diversité revendiquent une approche positive de la société multiculturelle fondée sur la valorisation des différences et non pas sur une culpabilité historique. Ceci favorise naturellement leur acceptation par les entreprises et la société en général car la diversité est présentée comme une action volontariste participant de la responsabilité sociale des entreprises et non comme une mesure rétroactive visant à réparer des injustices passées.

4. Si l'un des effets pervers proclamés de l'*affirmative action* a été de discréditer ceux qui en bénéficiaient au regard du fait que la sélection s'effectuait sur des critères d'origine et non sur les compétences, le management de la diversité vise lui à valoriser les « potentialités » associées à ces différences, aux origines par exemple. Une personne noire ne va pas être recrutée parce qu'elle est d'origine africaine mais parce que son appartenance ethnique peut ouvrir de nouveaux marchés ou attirer de nouveaux clients à l'entreprise ou peut contribuer à faire évoluer l'image de l'entreprise auprès de ses parties prenantes... Ce qui interroge alors la notion de compétences et ce qu'elle recouvre dans le cadre professionnel.

4. Thomas, R. (1990) "From affirmative action to affirming diversity", *Harvard Business Review*, vol 90, n° 2, march/april, pp 107-117.

5. Kelly, E., Dobbin F. (1998) "How Affirmative Action became Diversity Management", *American Behavioural Scientist*, vol 47, n° 7, april 1998, pp 960-985.

6. Equal employment opportunity et affirmative action. L'EEO regroupe l'ensemble des lois fédérales américaines visant à lutter contre les discriminations dans l'emploi à raison de la race, la couleur, la religion, le sexe, l'origine, l'âge, la maladie, le handicap ou le patrimoine génétique.

Le rôle moteur de l'Union européenne

L'Union européenne a accompagné cette diffusion du concept de diversité en l'inscrivant dans une tradition de responsabilisation sociale des entreprises dès 1993, quand Jacques Delors, alors président de la Commission, appelle le secteur privé à s'engager pour lutter contre le chômage, l'exclusion sociale, les discriminations (Van de Walle, Mordret, 2008). La promotion de ce concept par l'Union européenne semble s'appuyer sur le même constat qu'aux États-Unis : l'inopérance et l'insuffisance des législations antidiscriminatoires pour éradiquer les discriminations et la volonté de développer une approche intégrant les intérêts économiques des entreprises susceptible de les séduire. Un autre élément de contexte ayant contribué à la promotion de ce concept est l'anticipation de difficultés de recrutement générées par le départ à la retraite de la génération du baby-boom à partir de 2010. Cet argument est très prégnant dans les débats économiques et politiques au début des années 2000 et il contribue à la réflexion sur la diversification des sources de recrutement comme réponse à cette pénurie annoncée.

L'Union européenne a été un acteur important de la promotion de ce concept en France en diffusant dès le début des années 2000 de bonnes pratiques de gestion de la diversité *via* la publication de rapports fondés sur des expériences d'entreprises et mettant en avant cette approche économique de la diversité et les bénéfices que peuvent en tirer les entreprises. Le premier rapport, « Avantages et coûts de la diversité », date de 2003⁷ ; il est suivi en 2005 par « Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail⁸ » puis en 2007 par « La diversité au travail. 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises⁹ », et en 2008 d'un rapport "Continuing the diversity journey. Business practices, perspectives and benefits¹⁰", qui met l'accent sur les PME. Il s'agit essentiellement dans ces rapports de promouvoir les avantages ayant trait à l'amélioration du recrutement, à la fidélisation des salariés, à l'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise, et à de meilleures opportunités commerciales. Si ces rapports reconnaissent implicitement

que les politiques de promotion de la diversité ne génèrent pas d'avantages financiers mesurables à court terme, il est affirmé qu'elles permettent aux entreprises de réduire certains coûts à court terme (liés à la pénurie de main-d'œuvre ou au turn-over) et de renforcer leur avantage concurrentiel à moyen et long termes, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises multinationales.

Entre 2003 et 2007¹¹, la DG Emploi a en parallèle lancé une campagne d'information intitulée « Pour la diversité. Contre les discriminations », dans laquelle elle prône de lutter contre les discriminations et vante conjointement les bienfaits de la diversité.

La diffusion de bonnes pratiques est donc un mode de promotion et de médiatisation de la diversité qui a été privilégié par l'Union européenne et par les grandes entreprises, plutôt que la négociation par exemple. Et même dans le texte de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la diversité de 2006, signé par des représentants des employeurs et des salariés, le titre 3 est consacré à la diffusion de ces bonnes pratiques : « *pour alimenter la réflexion des acteurs de l'entreprise sur les actions à mettre en œuvre, les parties signataires s'attacheront à la diffusion des bonnes pratiques déjà recensées* ».

L'Institut du mécénat de la solidarité – Entreprendre pour la Cité¹², l'un des premiers promoteurs de cette diversité en France, se présente d'ailleurs comme un vecteur de diffusion de bonnes pratiques dont la principale mission est de favoriser les échanges entre entreprises et se veut une plate-forme de conseil et d'expériences pour mettre en œuvre la diversité.

L'importation en France à partir du milieu des années 2000 : le rôle des think tanks et de l'État

La notion de diversité s'est diffusée dans le débat public français à partir de 2004, notamment suite aux travaux de l'Institut Montaigne et à différents rapports visant à promouvoir la diversité en lieu et place de la lutte contre les discriminations dans les entreprises (Bébéar, 2004 ; Blivet, 2004 ; Sabeg, Méhaignerie, 2004 ;

7. Intitulé « Avantages et coûts de la diversité », le rapport est fondé sur une enquête réalisée auprès de 200 sociétés établies dans quatre pays de l'Union européenne, sur les résultats de huit études de cas de programmes de promotion de la diversité dans six États membres de l'UE et sur 48 entretiens avec des organisations directement concernées telles que des organisations syndicales, des entreprises, des autorités publiques, des agences pour l'égalité et des organisations non gouvernementales.

8. Il s'agit d'une enquête menée auprès de 800 entreprises de toutes tailles dans l'UE.

9. <http://ec.europa.eu>

10. Ce rapport s'appuie sur une enquête par Internet auprès de 335 membres du panel d'entreprises européennes, qui est un groupe d'entreprises représentant tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprises que la Commission européenne consulte régulièrement sur des projets de législation ou des initiatives pouvant avoir un impact sur la vie des entreprises.

11. 2007, l'année européenne de l'égalité des chances pour tous, est le point d'orgue de ces cinq années de communication. Disponible en ligne sur <http://ec.europa.eu>

12. Créé en 1986 et présidé par Claude Bébéar, IMS-Entreprendre pour la Cité fédère un réseau de 200 entreprises. Sa vocation est de les aider à intégrer, dans leur politique de responsabilité sociale, des démarches d'engagement sociétal innovantes, répondant à la fois à leurs enjeux de développement et aux attentes de la société.

Versini, 2004) (encadré 2). L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées – think tank – créé en 2000 par Claude Bébéar qui « [...] veut contribuer au développement des atouts de la France dans le contexte mondial¹³ ». S'affichant comme dépourvu de toute attache partisane, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus divers.

Contrairement aux États-Unis, la diversité n'est pas apparue en France comme une alternative possible à des politiques contestées d'*affirmative action* mais plutôt en réaction au durcissement des dispositifs de lutte contre les discriminations depuis le début des années 2000 (avec le vote de la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations qui est la transposition des deux directives européennes de 2000, et la création de la Halde en 2004), et à « [...] la critique d'un modèle d'égalité formelle qui est resté longtemps "aveugle" aux inégalités et aux discriminations qu'il génère » (Laufer, 2009, p. 35). Et peut-être aussi pour prévenir des actions plus coercitives à venir (du type obligation de mettre en place le CV anonyme lors des procédures de recrutement). En effet, la judiciarisation prévisible des phénomènes et comportements discriminatoires consécutive à ces évolutions (avec le rééquilibrage de la charge au profit de la victime supposée, la possibilité d'ester en justice pour les associations et les syndicats ouverte par la loi du 16 novembre 2001 et les pouvoirs de saisine accordés à la Halde à partir de 2004) a certainement incité les entreprises à s'engager dans des politiques de diversité, qui peuvent être interprétées comme un gage de leur bonne volonté, comme un moyen de prévenir des recours en discrimination directe ou indirecte susceptibles de ternir leur image et leur réputation.

En 2009, trois rapports ont à nouveau été rendus sur ce sujet : rapport de Claude Bébéar visant à actualiser les propositions inscrites dans le rapport de 2004 ; le programme d'action et recommandations pour la diversité et l'égalité des chances remis par Yazid Sabeg dans le cadre du commissariat à la diversité et

à l'égalité des chances ; le rapport de Brigitte Grésy sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes remis au ministre du Travail. En 2010 ont été remis le rapport du Comedd (Comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations) réalisé sous la direction de François Héran sur les discriminations et l'outil statistique (rapport commandé par Yazid Sabeg en 2009), et le rapport du cabinet Deloitte sur la promotion de la diversité dans les entreprises commandé par le Centre d'analyse stratégique à la demande d'Éric Besson, alors ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire.



ENCADRÉ 2

LA CONCEPTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES RAPPORTS PUBLIÉS EN 2004

Les quatre rapports publiés en 2004 marquent l'irruption du concept de diversité dans le débat public par le biais de deux canaux : le monde de la grande entreprise via l'Institut Montaigne, auquel sont alors rattachés Claude Bébéar, Laurent Bliivet, Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, et l'administration publique, Dominique Versini étant en 2004 secrétaire d'État chargée de la lutte contre la précarité et l'exclusion dans le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin. Ces rapports ont en commun de présenter la diversité comme un impératif, une nécessité et ils s'appuient pour cela sur le constat que les politiques d'intégration et de lutte contre les discriminations menées jusqu'ici se sont soldées par un échec (Laurent Bliivet parle même d'« idéalisme stérile » à propos des politiques de discriminations conduites depuis 1999 et fondées sur l'égalité de traitement).

13. Extrait du texte présentant l'Institut sur le site internet de l'Institut : www.institutmontaigne.org

↳ Visant « l'égalité réelle » mais sans instauration de quotas, ces auteurs relancent à cette occasion le débat sur les statistiques ethniques qui permettraient selon eux d'isoler l'effet ethnique de l'effet social dans les inégalités constatées, d'« *appréhender concrètement la différence visible* » (Blivet, page 57). La question de la représentativité est sous-jacente dans ces débats ; l'enjeu est de faire accéder ces « minorités visibles » à une représentation économique, politique et sociale. Il s'agit pour Versini de « [...] *diversifier la fonction publique pour qu'elle soit plus représentative de la nation qu'elle sert* », de rendre les viviers de recrutements plus représentatifs pour Bébéar, ou d'assurer la représentation des minorités visibles au sein de l'entreprise pour Blivet.

Fervents défenseurs de l'égalité des chances, les auteurs de ces rapports souhaitent développer une conception à la française de la discrimination positive alors requalifiée d'« égalité positive » ou d'actions positives. Pour Versini, il s'agit également de réfléchir à ce que serait une « diversité à la française » mais les ressorts invoqués renvoient toujours au débat sur la discrimination positive.

En réalité, les propositions élaborées dans ces rapports oscillent entre mesures correctrices et mesures visant à rétablir l'égalité de traitement, entre injonctions et engagement volontaire, et elles dressent un portrait pour le moins extrêmement flou de ce que serait cette conception française de la discrimination positive. De la promotion de la Charte de la diversité à la formation et à la sensibilisation à la non-discrimination, de la promotion du CV anonyme à la généralisation de conventions spécifiques entre les ZEP et les grandes écoles, de la promotion de la diversité



↳ au rappel de la loi antidiscriminatoire, les propositions présentées dans ces rapports appartiennent à des paradigmes différents, voire incompatibles, mais cela n'empêche pas le concept de diversité de prendre une place grandissante dans le débat public. Tous ces rapports ont également en commun d'insister sur la nécessité de laisser les entreprises libres de s'engager sur cette voie et sur le poids de l'argumentaire économique pour les convaincre.

La définition de la diversité qui ressort de ces rapports est labile ; si les acteurs proches du monde patronal la définissent comme l'expression de différences visibles renvoyant à des origines ethniques différentes, Versini préconise, elle, « *la mise en place d'une stratégie globale de la diversité prenant en compte l'âge, le sexe, le handicap ainsi que l'origine sociale des personnes* ». Dès le départ, les questions relatives à ce qu'est la diversité, à ce qu'elle recouvre et aux valeurs auxquelles elle est rattachée n'ont pas été clairement posées et ces interrogations n'ont jamais été vraiment levées par la suite, ni par les pouvoirs publics ni par les entreprises.

La diffusion du concept de diversité dans le débat politique, social et académique s'est largement appuyée sur ces nombreux rapports qui ont contribué à légitimer ce concept et à l'imposer dans tout débat relatif à l'intégration et à la lutte contre les discriminations. Si le monde de la grande entreprise a très largement participé à ce mouvement, les pouvoirs publics ont été également largement partie prenante de cette diffusion. On peut en voir pour preuve que, d'une part, les auteurs de ces rapports sont principalement issus du monde de la grande entreprise ou de l'administration (à l'exception notable de François Héran), et que d'autre part ces rapports ont pour la quasi-totalité d'entre eux été commandés



par les pouvoirs publics (Premier ministre, ministre de l'Intérieur, ministre de la Fonction publique, ministre du Travail, commissaire à la Diversité, Centre d'analyse stratégique...).

Parallèlement à cette inflation de rapports, un certain nombre d'outils visant à promouvoir la diversité auprès des entreprises s'est développé sous l'influence conjointe de l'État et des grandes entreprises.

La Charte de la diversité, lancée en 2004 par l'Institut Montaigne, est l'une des propositions contenues dans le rapport Sabeg visant à proposer aux entreprises de formaliser publiquement leur engagement en faveur de la diversité ethnique et culturelle¹⁴. Élaborée par le patronat, cette charte composée de six engagements de principe est aujourd'hui promue par divers acteurs proches du patronat. Elle a rencontré très rapidement un large succès et a été signée en février 2012 par plus de 3 500 entreprises selon le secrétariat de cette charte, qui est assuré par l'IMS. Un exemple frappant de cette convergence d'intérêts entre pouvoirs publics et grandes entreprises est l'action menée par le ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances, Azouz Begag, entre 2005 et 2007, qui s'est transformé en un véritable VRP de la Charte de la diversité, et par la nomination en 2008 de Yazid Sabeg au poste de commissaire à la Diversité et à l'Égalité des chances à la suite du discours de Nicolas Sarkozy à l'École polytechnique sur la promotion de la diversité.

Mais, comme le rappellent Van de Walle et Mordret (2008), l'État n'entend pas mobiliser les seuls chefs d'entreprise à travers la promotion de la Charte de la diversité. Dans son rapport daté de juin 2005, R. Fauroux soulignera la responsabilité des syndicats qui constituent selon lui une force d'interpellation et qui « *peuvent demander des comptes à l'entreprise sur le respect de ses engagements [en matière de lutte contre les discriminations]*¹⁵ ». Enfin, il rappelle que les syndicats disposent du pouvoir de conclure un accord avec l'employeur sur le thème de l'égalité des chances et il les encourage à se saisir de ce sujet pour en faire un objet de négociation.

L'accord national interprofessionnel (ANI) relatif à la diversité dans l'entreprise, conclu le 12 octobre 2006, résulte de cette volonté de l'État de promouvoir la diversité et d'impliquer les partenaires sociaux dans ces politiques. Depuis son extension par arrêté du 22 février 2008, à la demande des syndicats de salariés, il est désormais opposable à toutes les entreprises et pas seulement à celles adhérentes aux organisations patronales signataires. L'une des motivations officieuses des partenaires sociaux à signer cet ANI était de répondre aux émeutes urbaines de 2005 et d'inciter les entreprises à lutter contre les discriminations ethniques dont sont victimes les Français issus de l'immigration au moment de leur insertion sur le marché du travail. Comme la Charte de la diversité, l'ANI est d'ailleurs centré sur la diversité ethnique, même si dans l'ANI les 16 critères de la loi sont cités en introduction.

Mais contrairement à la Charte de la diversité, l'ANI n'incite pas les entreprises signataires à s'engager à refléter la diversité ethnique de la société dans leurs effectifs et aucun indicateur ni objectif en la matière n'est prévu (Bender et alii, 2010).

Les entreprises ayant signé la Charte de la diversité ont été prioritairement sensibilisées au **label diversité** lancé en septembre 2008. Ce label est pour la première fois évoqué en 2004 dans le rapport de l'Institut Montaigne consacré aux « oubliés de l'égalité des chances » et à la question de l'intégration des populations d'origine étrangère dans la société française (Sabeg, Méhaignerie, 2004). Élaboré par l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) à la demande de l'État – et non pas directement par l'État comme en Belgique – et sur financement public, le label diversité a été expérimenté auprès d'entreprises au cours de l'année 2007. Il a été officiellement lancé le 11 septembre 2008, dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne ; les premiers labels ont été décernés en janvier 2009. À ce jour, plus de 250 entreprises ont obtenu le label diversité délivré par l'Afaq Afnor, contre une petite cinquantaine pour le label égalité professionnelle créé en 2004.

14. À noter qu'une Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique a été signée le 2 décembre 2008 par le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, le secrétaire d'État chargé de la Fonction publique et le président de la Halde. Un premier bilan de sa mise en œuvre a été établi en 2010 par la DGAFP et la Halde.

15. Fauroux, F. (2005) *La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi*. Rapport remis à Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement.

Le concept de diversité a émergé à partir du milieu des années 2000 en réponse à un double besoin : pour les pouvoirs publics, la diversité est apparue comme une alternative aux échecs des politiques d'intégration conduites depuis le début des années 1990 et qui se sont notamment révélés à travers les émeutes urbaines de 2005 ; pour les entreprises, la diversité a été un moyen de répondre aux demandes croissantes de la société en matière de responsabilité sociale tout en les conciliant avec ses propres exigences économiques.

Naissance et pérennisation d'une politique diversité : histoire de La Poste

par Sylvie Savignac, Directrice diversité égalité des chances, Groupe La Poste

À La Poste la prise en compte de la diversité, des discriminations, de l'égalité des chances et du handicap, en termes de structuration des services et directions dédiés à ces activités, a connu trois étapes clés qui attestent d'une évolution dans la prise de conscience de l'entreprise. Prise de conscience des différents enjeux attachés à ces concepts mais sans doute aussi d'une difficulté à appréhender ces différents concepts eux-mêmes.

En 2006, ainsi qu'il est devenu banal de le rappeler, à l'issue des émeutes dans les banlieues, sous l'impulsion des différentes lois et initiatives privées intervenues sur les sujets de la diversité et de l'égalité des chances (comme la création de la Charte de la diversité), certaines grandes entreprises créent en leur sein une entité directement en charge des sujets rattachés aux concepts qui nous intéressent. C'est le choix de La Poste : son président et son directeur général décident en effet en juin 2006 de créer la Direction de projet diversité et handicap (DPDH).

La prise en compte du handicap avait déjà donné lieu à trois accords nationaux et la mission handicap, à l'époque rattachée à la DRH et pilotée par un dirigeant lui-même handicapé, était très visible à la fois en interne et en externe. Ceci a justifié de maintenir explicitement le sujet du handicap dans l'intitulé de la Direction de projet.

L'égalité entre les femmes et les hommes était, avant 2006, portée également par la DRH, comme les autres sujets de la négociation annuelle obligatoire. Un rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes était élaboré depuis 2003 et présenté aux organisations syndicales dans le cadre des commissions de suivi de l'accord national, sans qu'aucune obligation n'existe à l'époque compte tenu du statut d'établissement public de La Poste.

La nouvelle direction, directement rattachée au directeur général, est volontairement affichée comme une direction de projet appelée à disparaître au bout de quelques années, lorsque les directions d'activités suffisamment mûres et armées sur ces sujets les auront repris et déployés sur le terrain. Quatre années et demie seront nécessaires à cette déclinaison qui n'est d'ailleurs pas totalement achevée. Ainsi, successivement, entre 2006 et 2011 ont été créées, modifiées puis restructurées des activités concernant la diversité, l'égalité des chances, le handicap et la responsabilité sociale.

2006-2008 : Construire et ancrer une politique diversité – Une volonté exprimée au plus haut niveau, inscrite dans la stratégie de l'entreprise

Dès la création de la nouvelle direction, la promotion de la diversité et de l'égalité des chances a été inscrite dans les différents plans stratégiques de La Poste, jusqu'au dernier « Ambition 2015 », l'axe diversité figurant explicitement dans les engagements de développement responsable de l'entreprise. Ni la crise ni le changement de statut en SA au 1^{er} mars 2010 n'ont modifié ou remis en question cet ancrage.

Des remontées du terrain témoignaient de l'existence des préoccupations et d'attentes fortes relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes, aux personnes handicapées, ou à la prise en compte de cultures diverses, etc. La mise en place d'une direction de projet répondait à la volonté de la direction du groupe d'appréhender la diversité de façon globale et de l'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.

En effet, il est apparu que les valeurs de La Poste partagées et reprises dans les plans stratégiques successifs : ouverture, proximité, accessibilité, équité, solidarité, considération et sens du service portaient naturellement sur la diversité et l'égalité des chances. Ces valeurs sont tournées à la fois vers le personnel et vers la clientèle dans une entreprise représentant près de 1% de la population active française.

Les objectifs assignés à l'équipe de la nouvelle direction étaient de s'emparer du sujet, d'en faire un véritable projet d'entreprise, de reprendre les sujets qui étaient traditionnellement traités de façon procédurale sans véritable innovation et d'essayer de les partager avec tous les acteurs de l'entreprise.

Un autre défi de taille était de traduire le plan stratégique de l'entreprise au niveau corporate en plans d'action par grands métiers de l'entreprise (courrier, colis, service financier, réseau des bureaux de poste) représentant des différences d'activités et de cultures considérables. Ces plans d'action devaient par ailleurs porter les valeurs de l'entreprise tout en confortant son unité et ses missions historiques de service public.

La direction projet a eu un rôle moteur et de promotion de ces valeurs à tous les niveaux de l'entreprise ; elle a mené un travail de pédagogie et de communication considérable sur tous les territoires (sept forums organisés dans les différentes régions sur les thèmes de la mixité et de la diversité, donnant la parole à des experts externes et des acteurs internes) ce qui a permis l'émergence d'experts ou encore wd'ambassadeurs du sujet. Il a fallu expliquer ce qu'était la diversité pour l'entreprise (non seulement le respect des lois mais aussi l'engagement visant à donner sa place à la différence, à intégrer dans les plans d'action l'ensemble des critères de discrimination visés par la loi et en particulier les moins visibles comme la culture, les convictions religieuses...).

Une construction par « agglomération » de plusieurs activités

L'égalité hommes-femmes et le handicap, initialement sous la responsabilité de la DRH, ont rejoint la nouvelle direction et

servi d'exemples pour faciliter dans certains cas l'appréhension d'autres critères : antériorité de ces sujets, prise de conscience acquise, dialogue social installé, maturation en marche des acteurs, travail déjà engagé sur les stéréotypes, notamment avec l'Observatoire des discriminations...

Une série de diagnostics et d'enquêtes ou de testings ont permis d'identifier les points de fragilité et d'esquisser les premiers plans d'action. Afin de pouvoir mesurer les progrès en la matière, à la faveur de voyages d'études aux USA¹⁶ et de l'observation des pratiques canadiennes, l'entreprise a commencé à réfléchir à un système de reporting permettant de suivre de manière pragmatique les populations les plus exposées au risque de discrimination. Cette démarche a abouti à l'élaboration d'un rapport diversité qui, depuis 2008, mesure annuellement les écarts de situation des populations « protégées » par des textes de loi (jeunes, seniors, femmes, handicapés, étrangers, personnes résidant dans les zones urbaines sensibles et personnes nées dans les Dom) en matière de recrutement, promotion, rémunération et formation.

Le personnel et les clients : une diversité à plusieurs facettes

Dès le démarrage, la direction s'est inscrite dans une perspective de responsabilité sociale et sociétale : en effet, la DPDH a eu pour mission de s'intéresser aussi bien à la diversité du personnel qu'à la diversité de la clientèle. Ainsi à la suite d'un cas signalé par la Halde concernant les difficultés rencontrées par les demandeurs d'asile aux guichets des bureaux de poste, une convention a été passée avec l'association France terre d'asile (FTDA), conduisant notamment à un échange de connaissances croisées sur, d'une part, le droit des demandeurs d'asile et des réfugiés, d'autre part sur la législation bancaire française. Un test de connaissances en matière de lutte contre les discriminations a été réalisé par La Poste pour que ses salariés analysent, à partir de situations concrètes de travail présentées sous forme de dessins, s'il s'agit d'une attitude ou d'un comportement discriminatoire ou non ou irrespectueux (test de Didi le caméléon).

16. Voyages d'études avec la French American Foundation en 2006 et 2008 (www.french-american.org).

2008-2011 : Passer de la spécialité à la finalité – Inscrire la diversité dans la responsabilité sociale

Une fois les bases d'une politique globale de diversité posées, il s'agissait de dépasser le respect des obligations légales et l'approche de ces problématiques sous le seul angle du risque pour travailler sur les finalités de la diversité et la performance qui peut y être associée. Sans oublier pour autant l'importance de la lutte contre les discriminations, et les difficultés liées notamment à la prise en compte de tous les critères de discrimination (difficultés pour les moins visibles ou mesurables comme l'orientation sexuelle ou l'apparence physique). La question de la diversité religieuse a été particulièrement travaillée à La Poste (élaboration d'un guide, « Fait religieux et vie au travail : quelques repères », à l'usage des RH et des managers) en interne mais également dans le cadre d'échanges avec la Halde. Le traitement du fait religieux en entreprise donne aujourd'hui, avec d'autres sujets comme l'orientation sexuelle par exemple, l'occasion de faire de la politique diversité un des leviers de la politique de changement organisationnel. Il permet en effet d'aborder cette question sous l'angle du management et de sa qualité, en aidant le manager à répondre aux différentes attentes individuelles, sans perdre de vue le sens du service et la place primordiale du travail mais dans un cadre de dialogue permanent et de respect mutuel.

L'engagement solidaire de l'entreprise se traduit également par les engagements individuels de ses salariés que l'entreprise peut soutenir à travers les congés solidaires ou l'engagement dans des aventures humaines comme le rallye Aïcha des gazelles du Maroc par exemple. En favorisant ainsi les engagements solidaires, de type sportif ou humanitaire, à l'extérieur de l'entreprise, celle-ci cherche à valoriser son image, son engagement sociétal et à accroître l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles de son personnel.

2011-2012 : Déployer et pérenniser la politique diversité – Contribuer à l'innovation managériale

L'engagement de l'entreprise dans la démarche de labellisation diversité en 2009 a été un facteur d'accélération pour le processus de formalisation de la politique diversité. À commencer par l'exigence d'avoir des référents diversité dans toutes les directions, ce qui suppose en amont tout un travail de formation, de communication et, *in fine*, de professionnalisation des référents à tous les niveaux. Le label diversité est apparu finalement comme un outil qui « oblige » l'entreprise à une amélioration continue, notamment *via* le système des audits d'étape.

Mais mettre en place des réseaux de référents n'est pas une fin en soi, encore faut-il les animer et en faire de véritables réseaux pour diffuser les messages à tous les niveaux de l'entreprise. Car tous les collaborateurs doivent être sensibilisés à la démarche diversité et en être des acteurs actifs. Un ensemble de moyens et des supports de communication ont été déployés à cette fin : pièces de théâtre, campagnes d'information, sessions de formation et forums organisés localement, toujours avec l'objectif de lutter contre les discriminations et, au-delà, de faire accepter la différence.

Ces actions, déployées au cours des cinq dernières années, sont loin de clore l'horizon de la politique diversité à La Poste. Car des attentes nouvelles apparaissent, en lien avec les transformations globales de la société, comme l'allongement de la durée de vie au travail, les aspirations des femmes à plus d'égalité avec les hommes et globalement de tous les salariés à davantage de bien-être au travail. Face à ces attentes, l'entreprise doit accepter de revisiter certains de ses modes de fonctionnement sans renier l'exigence d'un développement économique à la hauteur de ses ambitions.

L'objectif pour La Poste est d'innover dans ses pratiques managériales, d'évoluer vers une meilleure valorisation des valeurs de coopération et la prise en compte de la qualité de vie au travail. La diversité amène donc l'entreprise à se réinventer en permanence, ce qui apparaît comme un défi à sa créativité et à sa vitalité.



LA DIVERSITÉ, C'EST AU PLURIEL OU AU SINGULIER ?

La difficulté à définir ce qu'est la diversité est un problème récurrent dès que l'on cherche à la rendre opérationnelle. L'élaboration d'indicateurs d'une politique de diversité se heurte à cette difficulté, car comment mesurer ses effets, comment mettre en place des indicateurs pertinents en absence d'une définition (Zannad et Stone, 2009) ? Dans son rapport « La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures expériences en France et à l'étranger » remis en juillet 2010 au Centre d'analyse stratégique, le cabinet Deloitte définissait, en référence au cahier des charges du label diversité, quatre étapes relatives à la gestion de la diversité :

1. Définition et mise en œuvre de la politique diversité ;
2. Communication interne, sensibilisation, formation ;
3. Prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme ;
4. Évaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité.

Et le cabinet de noter que le premier domaine était le moins investigué par les entreprises. C'est partant de ce même constat d'un déficit de réflexion en amont sur ce que recouvre le concept de diversité que la Commission de travail de l'AFMD sur le concept de diversité a été créée en 2010.

Définition académique de la diversité : frontière et composants

Selon *Le Petit Robert de la langue française 2012*, la diversité, qui vient du latin *diversitas*, désigne le caractère de ce qui est varié, différent et se rapporte donc à la variété, à la pluralité. L'étymologie du terme reflète sa complexité en ce que la diversité est universelle et tient intimement à la vie. Utilisé en biologie pour qualifier un écosystème, le concept de diversité se rapporte alors à une grandeur en rapport avec le nombre des espèces et le nombre des individus de chaque espèce sur un territoire donné. Une grande diversité étant considérée comme une garantie de stabilité, car chaque espèce entrant dans une ou plusieurs chaînes alimentaires ne peut se développer de façon envahissante. Dans le domaine de la gestion, la diversité renvoie également à une dimension d'équilibre dans la mesure où elle concourt à une gestion durable et pérenne des ressources humaines d'une entreprise. Bender et Pigeyre (2003) définissent la diversité comme « la capacité d'une entreprise à déployer tout le potentiel d'une main-d'œuvre hétérogène dans un environnement de travail qui n'exclut personne ». Cette définition met l'accent sur le respect des intérêts individuels et fait de l'entreprise un terreau de développement du capital humain, de tous les capitaux humains sans distinction.

Mais le plus souvent, les auteurs comme les praticiens définissent la diversité à travers ce qui la compose, sans donner une définition de ce qu'elle est. La diversité peut alors reposer sur des attributs observables tels que le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée et le handicap, ou non observables comme l'orientation sexuelle, les convictions religieuses et l'origine sociale, mais tous sont inéluctablement rattachés à l'être humain. Ainsi, les définitions données de la diversité se rapportent en fait à son opérationnalité. Et selon

les acteurs, selon les contextes, les conceptions de ces composants sont plus ou moins larges.

Cornet et Delhay (2005) proposent par exemple une vision très extensive des composants de la diversité et distinguent cinq caractéristiques de diversité non exclusives :

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

Certains auteurs proposent une conception plus restrictive et de ce fait plus opérationnelle de ce que comprend la diversité. Cascio (1995) et Williams et O'Reilly (1998) se réfèrent à la diversité en termes d'âge, de sexe et de « culture » au sens d'origine ethnique, car ce sont pour eux les caractéristiques les plus visibles et celles pour lesquelles les effets sont les plus faciles à mesurer du point de vue de la performance des organisations.

À partir d'une conception de la diversité restreinte à son aspect démographique (sexe, âge et origine ethnique), Lépine, Legault, Ross et Cloutier (2004) dressent un portrait d'ensemble de la recherche empirique publiée sur la gestion de la diversité dans les organisations à partir de l'examen d'articles publiés durant la période 2000-2003 dans un échantillon de revues scientifiques en gestion, en gestion des ressources humaines, en relations industrielles et en comportement organisationnel. Ils constatent que la dimension de la diversité la plus étudiée est le sexe : 74 % des articles retenus traitent cette variable et, dans 43 % des cas,

l'étude des effets de la dimension de genre est jumelée à l'étude d'une autre dimension, le plus souvent la diversité ethnique. La deuxième dimension la plus étudiée est la diversité ethnique (39 % des articles retenus) puis l'âge, avec six études au total (9 % des articles retenus).

On observe ainsi une conception de la diversité hétérogène selon le secteur, le contexte, l'environnement, la culture et la stratégie de l'organisation.

La diversité pour les entreprises

Dans un article fondateur de 2003, Point et Singh ont analysé 241 sites web de grandes entreprises situées dans huit pays européens. Ils notent que sur 174 entreprises ayant précisé ce que recouvrait la diversité, le composant le plus cité était celui du sexe (48 % des entreprises), suivi de la culture (45 %), de la race (37 %), de l'âge (31 %), de la nationalité ou du pays d'origine (29 %) et du handicap (28 %). Ce classement diffère selon les pays : pour la France, la culture est le composant le plus cité (60 %) suivi de l'expérience (24 %) et du sexe et du handicap (20 % chacun).

Selon un rapport de Novethic Études daté de 2005 sur l'engagement des entreprises du CAC 40 en faveur de la diversité, réalisé à partir des rapports d'entreprises françaises, l'acception de la notion y est « large » du point de vue des acteurs et des domaines qu'elle est susceptible de couvrir : il est question tout autant de la diversité des salariés, des produits, des sites et des pays d'implantation (Novethic Études, « À la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40 », 2005). En 2006, la Halde faisait le même constat mais en le restreignant au rapprochement entre politiques de lutte contre les discriminations et politiques de diversité : « *Beaucoup d'entreprises ont eu tendance à "interpréter" (la diversité) dans un sens large et à l'utiliser comme un fondement de leur politique d'égalité en général*¹⁷. »

En 2007, comme en attestent les propos recueillis dans le cadre d'une enquête menée dans la métropole lilloise auprès d'une

17. Halde (2006) Prévenir les discriminations, promouvoir l'égalité. Que répondent les entreprises à la Halde ? Paris : Halde.

vingtaine d'entreprises, la diversité est appréhendée par les employeurs de manière globale (Doytcheva, 2009) :

« Pour nous, c'est quoi la diversité aujourd'hui ? C'est tenir compte de tous les profils humains qui existent dans la société. Hommes, femmes, grands, petits, gros, etc. Et pouvoir les intégrer dans l'entreprise. Point barre » (DRH, grande entreprise de distribution).

« Les seniors, au même titre que les personnes en surpoids ou les personnes d'origine étrangère » (RRH, entreprise de télémarketing).

« Chez nous, la diversité, c'est au sens large, et dans la diversité on entend aussi les travailleurs handicapés. Quand on parle de diversité, c'est le brassage des cultures, et c'est vraiment une diversité au sens très large du terme » (DRH, entreprise de vente à distance, groupe PPR).

Pour les cadres d'entreprise rencontrés au cours de cette même enquête, la diversité était vue comme un champ « large », « vaste », parfois « vague » que leur politique devait embrasser.

À l'issue d'une étude portant sur l'analyse du contenu d'accords d'entreprise sur la diversité signés depuis l'ANI sur la diversité de 2006 (annexe 1), trois constats peuvent être dressés qui vont à l'encontre de la conception restrictive de la diversité réduite à sa dimension ethnique véhiculée par la Charte de la diversité et par l'ANI (Garner-Moyer, 2009) :

- Cet ANI a favorisé la signature d'accords portant sur la diversité au sens large, et non pas uniquement sur la diversité ethnique. Les quatre principaux composants de la diversité les plus présents dans les accords sont : l'âge, le sexe, la diversité ethnique, le handicap ;
- Le sexe a été inclus dans cette conception de la diversité alors qu'il n'était pas mentionné dans la Charte de la diversité et exclu du label diversité. Ainsi, à l'exception de deux accords, tous incluent l'égalité entre les hommes et les femmes parmi les composants de la diversité ;

- La diversité ethnique est citée dans 21 accords, mais il s'agit du motif le moins bien outillé dans le sens où, sur ces 21 accords, neuf ne prévoient aucune mesure spécifique et seuls deux accords prévoient des objectifs à atteindre (recrutements de cadres étrangers, recrutement de cadres et Etam, d'ouvriers, de contrats en alternance et de stagiaires de ZUS, la signature d'accords de sous-traitance avec entreprises des quartiers). Dans les autres cas, soit aucune mesure n'est prévue, soit les engagements en restent à l'affirmation de grands principes sans déclinaison en objectifs opérationnels avec détermination d'indicateurs. Dans quatre accords, il est cependant prévu une réflexion ultérieure sur ces indicateurs.

La diversité apparaît donc aujourd'hui comme un concept polysémique, qui s'adapte au contexte et à l'histoire de chaque entreprise de manière très pragmatique. Les entreprises définissent les contours de la diversité en fonction de leur histoire, de leurs politiques antérieures en matière de travailleurs handicapés, d'égalité professionnelle, de seniors, autant de composants pour lesquels elle a des incitations, voire des injonctions à négocier. La diversité est plurielle, elle est un moyen de légitimer, de rendre visibles toute une série d'actions menées auparavant à l'égard de ces populations et elle peut, dans un mouvement plus large, s'ouvrir sur de nouveaux composants mais cela reste plus rare. Seule la diversité ethnique semble avoir modestement bénéficié de cette dynamique, les initiatives des entreprises en faveur de la diversité ethnique restant rares (Bender et alii, 2010).



TÉMOIGNAGE ORANGE : QU'EST-CE QUE LA DIVERSITÉ ?

« Pour moi, le concept de diversité ne renvoie pas à quelque chose d'actif, c'est plus de l'ordre du constat. Mais est-ce que cela sert à quelque chose que de constater que les gens sont différents et que ces différences ont des impacts sur leur bien-être et leur performance si les



actions ne suivent pas ? L'objectif n'est pas de catégoriser les gens et d'établir un catalogue de toutes les différences possibles. Si l'on veut tenir compte des différences les plus structurantes, il me semble qu'il est nécessaire d'aller au-delà du réglementaire, car dans l'entreprise les différences structurantes peuvent être autres que celles codifiées par le législateur. Par exemple, ce qui différencie le plus les gens chez France Télécom Orange en termes de parcours, c'est le diplôme, qui n'est pourtant pas reconnu comme critère de la discrimination par la loi. Au-delà du diplôme, cela peut également concerner le passage par certains types de postes : la personne peut être brillante, mais si elle n'est pas passée par l'opérationnel, l'accès à des postes à responsabilités peut être bloqué. Ce qui n'est pas logique parce que la question cruciale est celle des compétences pour tenir un poste donné. On a tous des biais décisionnels, des préjugés qui compromettent l'objectivité de nos décisions managériales, c'est pourquoi j'envisage la question de la diversité différemment. C'est par exemple ce qui conduit à oublier les jeunes mères pour certains postes à responsabilités ou à survaloriser un diplôme obtenu il y a longtemps. L'entreprise a besoin de se repositionner sur l'essentiel : recruter les compétences dont elle a besoin et les accompagner le plus longtemps possible pour être plus performante mais aussi équitable. Chaque fois on raisonne en termes de performance opérationnelle et performance sociale, qui vont chez nous ensemble.

Au moment du recrutement par exemple, la façon de concevoir la diversité, c'est d'arriver à détecter les compétences et la motivation de l'individu pour aller au cœur du potentiel du candidat, en s'extrayant de tout ce qui peut parasiter la procédure,



toutes les spécificités du candidat. Une fois recruté, on l'accompagnera par rapport à ses besoins spécifiques, tel que le handicap, pour qu'il soit le plus performant possible. Cette logique doit prévaloir pendant toute la durée de vie du salarié en entreprise – au moment de la promotion, de l'augmentation salariale, etc. Par exemple, pour la formation on décide qui, parmi nos collaborateurs, a besoin de cette formation et s'ils ont besoin d'un aménagement spécifique ou d'outils d'accessibilité, et on les fournit. Si c'est une personne qui vit seule avec des enfants on organise la formation en tenant compte de cette situation spécifique.

À terme, la fonction diversité doit disparaître et se fondre dans l'ensemble des processus RH. On ne doit plus entendre parler de la diversité comme d'une activité à part et je milite pour la disparition des directions de la diversité car c'est un verrou de plus. Dire qu'on doit faire de la diversité pendant le recrutement me semble aberrant parce que la diversité doit être un acquis quand on recrute comme pour tout autre processus RH. C'est un peu ce qui se passait pour la fonction qualité il y a quelques années, ce ne doit pas être une fonction à part mais elle doit être intégrée dans l'ensemble des processus.

Si je continue de m'appeler vice-président diversité, c'est surtout parce que, actuellement, le concept est évocateur, ce qui permet de communiquer, de mobiliser et de motiver pour attirer l'attention sur le sujet. Mettre en avant une fonction diversité aujourd'hui, c'est surtout utile à des fins de communication, mais à terme cette fonction doit "se dissoudre" dans toutes les activités de l'entreprise. »

Laurent Depond,

Vice-président diversité.



PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, C'EST LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS ?

Est-ce que promouvoir la diversité, c'est pareil que lutter contre les discriminations ? Sur cette question, académiques et entreprises peuvent avoir des points de vue différents.

Le point de vue des entreprises : un mix de pratiques

Pour les entreprises, la diversité est le plus souvent définie comme le versant positif, complémentaire de la lutte contre les discriminations comme l'ont montré des enquêtes auprès de signataires de la Charte de la diversité (Doytcheva, 2009). La lutte contre les discriminations s'apparenterait à une posture passive, défensive et contrainte tandis que la promotion de la diversité s'inscrirait dans une démarche proactive, préventive et volontaire. Présenter la promotion de la diversité comme l'envers de la lutte contre les discriminations est une manière pour les entreprises de « positiver » leurs actions et de les détacher d'un cadre juridique insécurisant et contraignant.

Dans le cadre de son enquête auprès de promoteurs de la charte et du label diversité, Béréni (2009) a recueilli en entretien ce témoignage d'un cadre de l'IMS : « Au départ, on est parti d'un échange

avec des acteurs militants [...] très "lutte contre les discriminations"... très "égalité de traitement", enfin des choses comme ça. Et quand on tenait ces discours à des entreprises, ça ne marchait pas. Donc on a fini par évoluer, en constatant qu'aux entreprises, il fallait leur parler de l'avantage pour l'entreprise d'être dans la diversité. »

Selon Point (2004), les discours des entreprises à l'égard de la discrimination et de la diversité peuvent être classés selon leur degré de réflexion, de maturation à l'égard de ces concepts, le premier stade étant celui d'un discours axé sur la lutte contre les discriminations, et le plus sophistiqué – d'un discours autour des avantages stratégiques de la diversité. Il distingue six niveaux dans les discours des entreprises qui peuvent se lire comme un *continuum*, comme autant d'étapes dans une réflexion autour de ces thématiques et qui reflètent autant de positions à l'égard des différences :

- Environ un tiers des entreprises en France n'abordent pas ces questions ; pour ces entreprises, il y a une ignorance des différences ou inégalités entre les individus ;
- 8 % développent un discours de lutte contre les discriminations visant à « protéger les différences » ;
- La même proportion a un discours relatif à l'égalité des chances, c'est-à-dire un discours qui cherche à assimiler les différences ;
- 16 % ont un discours de respect à l'égard des différences qui vise à les reconnaître et à les accepter ;
- 21 % ont un discours de gestion de la diversité qui cherche à valoriser les différences individuelles ;
- Pour les 13 % restant, la diversité est gérée stratégiquement, de manière à en tirer un avantage compétitif pour l'entreprise. Ces discours mettent en avant les bénéfices que l'organisation peut tirer de la gestion de la diversité. Par comparaison, ce stade « ultime » de réflexion est atteint par 70 % des entreprises britanniques et 36 % des entreprises allemandes.

Dans les accords d'entreprise sur la diversité qui ont été étudiés (Garner-Moyer, 2009), les objectifs et pratiques affichés relèvent tantôt de l'égalité de traitement et de la lutte contre les discriminations (comme l'égalité d'accès à la formation, le recours à des méthodes, techniques de recrutement fondées uniquement sur les

compétences et donc invisibles aux caractéristiques sociodémographiques, des formations à la lutte contre les discriminations...), tantôt de l'égalité des chances avec des actions positives ciblées sur certaines populations, voire parfois l'affichage d'objectifs quantitatifs en matière de recrutement de femmes, de seniors, de jeunes en apprentissage, de seniors de plus de 45 ans ou de jeunes diplômés venant de ZUS... Dans certains accords, les objectifs affichés renvoient simultanément à la lutte contre les discriminations et à l'égalité des chances comme à la gestion de la diversité.

Dans le bilan 2011 de la Charte de la diversité publié par le secrétariat de cette charte, sur les 942 entreprises ayant répondu au questionnaire en ligne envoyé aux 3 194 entreprises signataires de la charte, il est écrit que « *un tiers des entreprises signataires (répondantes) ont formalisé l'ensemble de leur démarche diversité en s'attaquant aux "fondamentaux" RH de la lutte contre les discriminations* », que « *près de trois quarts des entreprises ont mis en place au moins un outil contribuant à la lutte contre les discriminations à l'embauche* », et juste en dessous que « *près d'une entreprise sur deux a mis en place au moins une action pour favoriser le recrutement de profils diversifiés*¹⁸. »

Cela renvoie à la distinction faite par Konrad et Linnehan (1995) entre les mesures *identity-blind* ou universelles, qui ne font pas mention d'un groupe particulier et s'appliquent à tous, et des pratiques *identity-conscious* ou catégorielles, qui visent un groupe spécifique (Bender, 2004). Au-delà de ces pratiques qui constituent effectivement un mix entre actions universelles et catégorielles, les entreprises ne semblent pas forcément distinguer clairement ce qui relève de la promotion de la diversité et ce qui relève de la lutte contre les discriminations. Ceci concourt à rendre flou le concept de diversité et un peu hétéroclites les politiques qui s'y rattachent, dans la mesure où elles peuvent viser simultanément plusieurs objectifs pouvant s'avérer potentiellement contradictoires. Car garantir l'égalité de traitement dans le recrutement, la sélection sur les seules compétences et en même temps favoriser le recrutement de certaines populations sur des critères d'origine, d'âge ou de sexe nécessite un certain travail d'explicitation de la politique conduite et de ses objectifs en matière d'égalité.

18. Le bilan complet est consultable sur le site de la charte www.charte-diversite.com

Le point de vue académique : des liens complexes entre ces deux notions

Malgré une ressemblance de forme, discrimination et diversité appartiennent à deux paradigmes distincts qui renvoient à des époques mais surtout à des conceptions différentes de la société (tableau 1). La lutte contre les discriminations s'est incarnée à la fois dans une conception égalitariste et universaliste de la société ; elle s'est principalement traduite par des politiques visant à garantir le principe de l'égalité formelle, et plus rarement par des politiques de discrimination positive, les deux étant parfois menées en parallèle. Tandis que la diversité s'inscrit dans le paradigme de l'égalité des chances qui renvoie à une vision libérale de la société, où il s'agit de faire bénéficier d'avantages spécifiques ceux qui sont désavantagés ou défavorisés sur le marché du travail.

DE L'ÉGALITÉ À LA DIVERSITÉ

	PARADIGME DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS		PARADIGME DE LA DIVERSITÉ
DATE D'APPARITION DU PARADIGME	XVIII ^e siècle	Années 1960 aux États-Unis	Années 1990
CONCEPTION DE LA SOCIÉTÉ	Égalitaire	Universaliste	Individualiste
ENTITÉ PRINCIPALE	L'individu	Le groupe	L'individu
OBJECTIF	Égalité de traitement	Rétablir l'égalité des groupes et leur représentativité / égalité des capacités entre les groupes	Reconnaissance et valorisation des différences individuelles / égalité des chances
IMPLICATIONS EN TERMES DE GRH	Gestion neutre aux différences	Gestion collective des groupes concernés / quotas	Gestion individuelle en référence au groupe d'appartenance
DIMENSION PRINCIPALE	Juridique	Éthique	Économique (« business case »)

Source: Garner-Moyer, H. (2011), «Sélection et sélectivité en GRH. Quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ?», *Humanisme et Entreprise*, n°303, mai-juin-juillet.

Lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité constituent donc deux modes d'action face aux tensions générées par l'hétérogénéité de genre, sociale et ethnique dans nos sociétés. Et on peut pointer **trois différences centrales entre ces deux concepts** :

1. Il s'agit dans un cas de valoriser les différences individuelles dans une optique libérale tandis que, dans l'autre, l'objectif est d'ordre moral puisqu'il revient à garantir à tous l'égalité de traitement, indépendamment de ses différences individuelles justement ;

2. La non-discrimination est inscrite dans la loi et susceptible de condamnations tandis que la diversité renvoie à une *soft law* où elle relève seulement de la volonté unilatérale des entreprises comme en attestent les outils de promotion de la diversité : charte, label diversité, norme. Privilégier l'approche volontaire au détriment de l'approche coercitive fait ressortir la différence entre les traditions juridiques avec d'un côté la primauté donnée à un droit coutumier, à la jurisprudence, à ce qu'on qualifie de « droit mou » (*soft law*), et de l'autre une tradition reposant sur le droit positif et l'encadrement législatif de la société (*hard law*). En matière de lutte contre les discriminations, le débat entre partisans d'une *soft law* fondée sur des engagements individuels et volontaires de type chartes ou codes, et défenseurs d'une *hard law* sur le modèle canadien (annexe 2) existe et se pose dans les mêmes termes que pour le concept de RSE, concept également venu du monde anglo-saxon dans lequel la tradition en termes de protection sociale est moins contraignante qu'en Europe. Alors que la discrimination est prohibée par la législation française (lois du 16 novembre 2001 et du 27 mai 2008), le terme de « diversité » n'apparaît qu'une fois dans le Code du travail français, dans sa partie réglementaire, qui prévoit des aides publiques au plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sous certaines conditions, dont la promotion de la diversité, sans que celle-ci ne fasse l'objet d'une description plus précise¹⁹... Il n'existe donc pas en droit français d'encadrement juridique de la diversité, la diversité relève de l'engagement volontaire des organisations. La contrepartie est l'absence de droit protégeant les acteurs, les salariés au premier chef, et les seules possibilités d'agir en justice sont celles définies dans le cadre de la discrimination (Junter, Sénac-Slawinski, 2010) ;

3. enfin les deux objectifs ne renvoient pas aux mêmes outils et aux mêmes fins. Et pour aller plus loin, promouvoir la diversité ne signifie pas forcément qu'on ne discrimine pas et qu'on assure l'égalité de traitement. Cette question de l'égalité de traitement ne se confond donc pas avec celle de l'égalité des chances et chacun de ces impératifs nourrit des fins propres qui nécessitent une réflexion et des outils spécifiques. Pour autant la diversité peut être pensée comme un espace de mise en œuvre d'une certaine conception de l'égalité, fondée sur un principe d'égalité réelle tandis que la lutte contre les discriminations s'inscrit dans un cadre d'égalité formelle.

Il apparaît indispensable pour les entreprises d'être claires sur ces différences et de prendre garde de ne pas faire passer une chose pour une autre au risque de discréditer toute politique visant à réduire les inégalités. Car, si la diversité peut être un outil de lutte contre les discriminations et participer de ce fait à rétablir l'égalité des chances en vue d'atteindre une égalité de fait, il peut y avoir concomitamment de la discrimination et de la diversité dans une entreprise. Les mots ont une grande importance et il convient d'être transparent et précis dans les démarches entreprises sur les objectifs poursuivis : s'agit-il de rendre les processus les plus égalitaires possibles, neutres et invisibles aux caractéristiques individuelles que sont le sexe, la couleur de la peau, l'âge ou l'origine (politique d'égalité des individus et de respect du cadre constitutionnel) ? S'agit-il d'assurer une meilleure représentativité de certains individus jugés en sous-représentation dans les effectifs de l'entreprise ? Et dans ce cas s'agit-il d'assurer une représentativité fondée sur l'appartenance à un groupe (égalité des groupes) ou sur la prise en compte de telle ou telle caractéristique individuelle (diversité) ? Ou peut-on considérer que ces pratiques ciblées constituent un moyen d'atteindre *in fine* l'égalité de traitement, ce qui constituerait une voie médiane permettant de concilier pratiques universelles et catégorielles ? Cette voie, qui semble être celle prise par les entreprises françaises, doit encore être pensée pour la rendre cohérente et crédible du point de vue conceptuel.

19. Article D. 5121-8 – Code du travail (décret n° 2008-244 du 7 mars 2008) – Motifs de la démarche de gestion prévisionnelle. L'entreprise précise dans sa demande, adressée à l'autorité administrative compétente, les motifs de sa démarche de gestion prévisionnelle au regard, notamment : 1° de son organisation du travail ; 2° de l'évolution des compétences des salariés et du maintien de leur emploi ; 3° de sa gestion des âges ; 4° du développement du dialogue social ; 5° de la prise en compte du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; 6° des perspectives d'amélioration de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale de ses salariés ; 7° de la promotion de la diversité.

FAIRE DE LA DIVERSITÉ, C'EST ÊTRE SOCIALEMENT RESPONSABLE ?

L'arrimage des politiques de diversité aux politiques de RSE s'est fait très rapidement et naturellement dans les entreprises dans la mesure où les politiques de diversité ont été conçues en France comme des politiques d'inclusion sociale.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut se définir comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes* » (Livre vert de la Commission européenne « Promouvoir un cadre européen de la RSE », 2001). Elle repose sur l'idée que, du fait de leur poids dans la production de richesse (selon rapport 2009 de la Cnuced : sur les 100 premières entités économiques mondiales, un peu plus de la moitié sont des entreprises multinationales²⁰), les entreprises ont une certaine responsabilité vis-à-vis de la société, à deux grands niveaux au moins : écologique et social. Depuis l'obligation faite en 1977 par le législateur aux entreprises de plus de 300 salariés d'établir chaque année un bilan social, à la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001, les exigences de la société à l'égard des entreprises se sont en effet accrues en matière de responsabilité, tant environnementale que sociale.

On retrouve encore une fois l'Europe à l'origine de la diffusion de ce concept ; et elle a joué un rôle central dans sa promotion. C'est en effet en réponse à l'appel lancé par Jacques Delors en 1993 qu'a été créé en 1995²¹ par des grands patrons européens le réseau Corporate Social Responsibility Europe (CSR²²). CSR Europe est le principal réseau d'affaires visant à promouvoir la RSE en Europe ; il regroupe actuellement 75 entreprises multinationales et 27 organisations partenaires nationales (IMS pour la France). Sa mission est d'encourager ses membres à intégrer la RSE dans la conduite de leurs affaires. CSR Europe est donc une plate-forme d'échanges de bonnes pratiques en matière de RSE.

La mission d'IMS, qui est l'un des principaux acteurs de la promotion de la diversité en France, telle qu'elle apparaît en première page de son site internet, s'inscrit également dans cette démarche de RSE : « *encourager les entreprises à intégrer dans leur*

*politique de responsabilité sociale (RSE) des démarches sociétales innovantes*²³ ». IMS a d'ailleurs contribué à l'élaboration d'un guide de management de la diversité ("Make the difference! What you need to know to fight discrimination and make diversity work and your company") en lien avec CSR Europe en novembre 2008.

Même si la composante environnementale de la RSE prend souvent le pas dans le débat public sur la dimension sociale, cette dernière fait partie intégrante du concept. La dimension sociale porte généralement sur les conditions d'emploi et de travail de la main-d'œuvre salariée ; le concept de diversité peut y être intégré et constituer le versant social de la RSE. C'est d'ailleurs l'optique retenue dans la communication visant à relancer la promotion de la RSE sur la période 2011-2014 publiée par la Commission européenne en octobre 2011²⁴. Elle insiste sur le caractère multidimensionnel de la RSE et propose une définition plus extensive du concept de RSE qui englobe notamment le management de la diversité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (qui sont distingués) : « [...] *CSR at least covers human rights, labour and employment practices (such as training, diversity, gender equality and employee health and well-being), environmental issues (such as biodiversity, climate change, resource efficiency, life-cycle assessment and pollution prevention), and combating bribery and corruption*²⁵ » (p. 7).

La notion de diversité repose, comme la RSE, sur des règles informelles que sont les normes, les chartes, les codes, les labels pour se développer. La dernière norme en matière de RSE, ISO 26000, vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. Il est précisé dans le livret de l'Afnor présentant cette norme²⁶ que celle-ci respecte les grands textes fondateurs internationaux comme la Déclaration universelle des droits de l'homme, les conventions de l'Organisation internationale du travail... mais elle reste encore floue sur la manière de définir sa composante sociale.

La volonté de promouvoir la RSE apparaît comme la motivation la plus souvent invoquée pour justifier la signature d'un accord sur la diversité de la main-d'œuvre. Lorsqu'il y a deux motivations affichées, elles portent en majorité sur la responsabilité sociale et les performances économiques (Garner-Moyer, 2009). D'après l'enquête

20. CNUCED (2009) *Rapport sur le commerce et le développement 2009*, New-York et Genève : Organisation des Nations Unies.

21. Publication en 1995 du *Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale* proposé par J. Delors et un groupe d'entreprises européennes.

22. www.csreurope.org

23. www.imsentreprendre.com

24. www.ec.europa.eu

25. « [...] la RSE recouvre *a minima* les droits humains, les pratiques en matière d'emploi et de travail (la formation, la diversité, l'égalité entre les sexes, la santé et le bien-être au travail), les questions environnementales (comme la biodiversité, le changement climatique, l'optimisation des ressources, l'impact environnemental d'un cycle de production, la lutte contre la pollution), et la lutte contre la corruption ».

26. « L'ISO 26000 en 10 questions », Afnor groupe, disponible sur le site de l'Afnor : www.afnor.org

27. Disponible sur le site du groupe Cegos, cette enquête a été conduite en partenariat avec la fondation Paris-Dauphine. 1205 salariés et responsables ressources humaines ont été interrogés : www.cegos.fr/actualites/Pages/enquete-discrimination-diversite.aspx

Cegos 2011 sur les pratiques de la discrimination et de la diversité en entreprise²⁷, 45% des entreprises déclarent que leur principale motivation pour mettre en place leur politique de diversité est de s'inscrire dans un mouvement d'entreprise socialement responsable, ce qui en fait la deuxième motivation la plus citée après la volonté de se mettre en conformité avec la loi. Il faut noter que ce pourcentage atteint 58% pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, ce qui atteste du fait que les politiques de diversité comme celles de RSE sont d'abord l'apanage des grandes entreprises. Car leur élaboration et mise en œuvre nécessitent des moyens humains et financiers qui ne sont pas toujours disponibles dans les petites entreprises.

La diversité de la main-d'œuvre répond à une demande sociale et politique forte, et elle constitue à ce titre un des éléments de la responsabilité sociale des entreprises. Dans l'esprit des employeurs, gérer la diversité constitue donc un moyen de promouvoir la responsabilité sociale de leur entreprise.



TÉMOIGNAGE GROUPE ADECCO : FAIRE DE LA DIVERSITÉ, C'EST ÊTRE SOCIALEMENT RESPONSABLE ?

Le lien entre la diversité et la RSE dans le Groupe Adecco France est le fruit d'une longue histoire qui commence au milieu des années 1980. À cette époque, on ne parlait pas encore de RSE, d'inclusion ou de diversité, mais plutôt d'actions opérationnelles d'intégration des publics cibles, comme les personnes en situation de handicap, les repris de justice, ou encore les personnes en parcours d'insertion. Car en tant qu'intermédiaire de l'emploi, l'entreprise a été amenée à « pousser » des candidatures issues des populations très diverses, notamment sur certains métiers en forte tension, et plus largement en mettant en avant les seules compétences.

Cependant, certains collaborateurs faisaient des retours concernant les demandes discriminatoires des clients et la difficulté de les gérer. Pour prendre la mesure de l'ampleur du phénomène, en 1999, Adecco a commandité un audit externe qui a témoigné de la



souffrance chez les collaborateurs ne sachant pas toujours faire face aux demandes discriminatoires de leurs clients. Ceci a amené le Groupe Adecco à s'engager dans la lutte contre les discriminations et à former ses personnels, tout cela dans le cadre du projet européen Equal « Lattitude » réunissant ses deux réseaux Adecco et Adia aux côtés de l'État.

La principale motivation pour mettre en place la politique diversité a été le lien entre la gestion des RH et la dimension « business » entendu ainsi : les règles de l'entreprise sont intégrées et comprises par tous les permanents pour être ensuite partagées avec les clients. Avec l'objectif de résister aux demandes discriminatoires, promouvoir la diversité et prévenir la discrimination à toutes les étapes de la vie professionnelle des collaborateurs, quel que soit le type de contrat. C'est la direction de la RSE qui est en charge de la politique diversité du groupe. Dans le Groupe Adecco, le « S » de RSE renvoie au social, au sociétal, et la diversité comme la lutte contre les discriminations y trouvent naturellement leur place.

Entre 1999 et 2004, le Groupe a élaboré et mis en œuvre des règles de non-discrimination puis a sécurisé ces processus grâce à des accords-cadres de lutte contre les discriminations (2007). Enfin grâce à des testings sollicités permettant d'évaluer les pratiques de recrutement au regard de trois critères de discrimination – l'origine, l'âge et le sexe des candidats –, le Groupe se met en capacité de mesurer le chemin parcouru et restant à parcourir. Cela lui permet également de mesurer l'appropriation par les collaborateurs permanents des actions de formation de lutte contre les discriminations mises en place par le Groupe Adecco depuis plus de dix ans.

Convaincu que toutes les formes d'emploi peuvent constituer une étape positive du parcours professionnel d'un individu, le Groupe Adecco France développe des actions socialement responsables : formation, développement du statut professionnel et social de ses salariés (permanents et non permanents), sécurité au travail, lutte contre toutes les formes de discrimination ou encore pour l'éthique dans les relations d'affaires.

LA DIVERSITÉ, C'EST LE RESPECT DE TOUTES LES DIFFÉRENCES ?

La diversité est un construit social dont les composantes varient en fonction du contexte socioéconomique et de l'histoire de la nation et de l'organisation. Mais ces composantes constituent elles-mêmes des catégorisations qui visent à classer les individus et à les situer les uns par rapport aux autres. La question de ce qu'est la diversité, de ce qu'elle recouvre ou non ne peut se penser sans faire référence à ce qui constitue l'essence d'un individu, son identité.

L'identité est une notion complexe à définir et à appréhender. En sociologie, elle renferme toute la problématique du rapport entre le collectif et l'individuel, le déterminisme social et la singularité individuelle ; c'est dans le « démêlage » entre ce qui relève de ces deux dimensions que s'ouvrent des débats... La sociologie distingue l'*identité subjective* (l'identité pour soi, ou personnelle) qui se rapproche plus ou moins de celle présentée en psychologie, de l'*identité sociale*, qui est l'identité pour autrui à travers des classifications, des statuts sociaux ou professionnels. On parle également pour cette dernière d'*identité objective* car elle renvoie à des catégories mesurables (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle...).

Le sociologue Claude Dubar, dans ses différents travaux sur l'identité, reconnaît la pluralité des sources possibles d'identité : « *l'identité n'est autre que le résultat, à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions* » (Dubar, 1991). Et cela questionne la construction et l'existence de catégories figées, pourtant nécessaires à l'action, car d'une part, l'intersectionnalité suppose une « *position sociale en mouvance* » (Corbeil et Marchand, 2006), et d'autre part, réduire une identité à une catégorie est à la fois réducteur et peut se révéler inefficace (car cela ne permet pas de lutter contre des formes intriquées de domination).

La diversité, le reflet de l'identité des individus

Les différents composants de la diversité que les entreprises prennent traditionnellement en compte se rapportent aux différentes dimensions de l'identité d'un individu : son sexe, son âge, son origine, son état de santé, son handicap, son orientation sexuelle... Et cela ne va sans poser de questions sur les effets du traitement par les entreprises de ces différents composants sur l'identité elle-même, et sur les limites de ce que doit (ou peut) recouvrir le concept de diversité. L'identité d'un individu est multiple, elle évolue avec le temps, elle renvoie à son histoire, à sa trajectoire, autant d'éléments que l'entreprise ne doit prendre en compte que dans le respect du cadre professionnel. Les difficultés rencontrées aujourd'hui par certaines entreprises par rapport à la question de la religion ou de l'orientation sexuelle s'expliquent en partie par le fait que le concept de diversité n'a pas été suffisamment pensé et circonscrit en amont de la mise en place des politiques de diversité. La conséquence en a été que les frontières de ce que recouvre la diversité sont labiles, et le risque est que cela ouvre la porte à des comportements « opportunistes » de la part de certains individus qui vont profiter de ce flou pour faire entrer dans l'entreprise des problématiques qui n'y ont pas forcément leur place...

Gérer la diversité par composant n'est pas neutre, c'est contraindre l'individu à se reconnaître dans une seule case alors que son identité est multiple.

L'analyse de la structure des accords diversité signés par les entreprises permet d'avoir une idée de la manière dont les entreprises ont traité cette question. Dans les accords étudiés, les composants les plus cités sont le sexe, l'âge, le handicap et l'origine, mais chaque composant est soit invisible, c'est-à-dire que les principes énoncés dans l'accord se réfèrent à tous en même temps sans en préciser aucun, soit traité spécifiquement dans une sous-partie ou un chapitre ; plusieurs composants ne sont jamais traités conjointement.

Ce découpage de la diversité par composants rend donc invisible les logiques de domination intersectionnelle fondées par exemple sur le sexe et l'origine ethnique qui se nourrissent et se construisent mutuellement. La conséquence de ce traitement séparé des composants de la diversité est que les discours et les pratiques sont ciblés par catégorie, ce qui contraint les individus, aux identités multiples, à rentrer dans l'une ou l'autre de ces catégories et donc à ne pas voir leurs intérêts entièrement défendus.

Ainsi, traiter l'identité d'un individu comme un empilement de couches plutôt que comme une intrication de composants est forcément réducteur. C'est pourtant l'approche retenue par de nombreuses entreprises pour gérer la diversité, parce que c'est plus simple de traiter séparément les femmes, les seniors, les handicapés... et parce que cela permet d'avoir des politiques plus ciblées, *a priori* mieux adaptées aux problématiques de ces individus. Mais le risque de traiter la diversité par public cible est double :

- C'est contraindre les individus à s'identifier à telle ou telle catégorie pour bénéficier des dispositifs qui y sont associés, et cela peut toucher à une identité subjective parfois non dévoilée dans le milieu professionnel ;
- C'est prendre le risque de traiter différemment ces composants, de mettre plus le « paquet » sur les femmes ou les handicapés au risque de créer un sentiment de délaissement de certaines populations qui pourraient interpréter cela comme un moindre intérêt de l'entreprise à l'égard de leurs caractéristiques identitaires.

Ceci renvoie à une réflexion plus large, mais qui doit être menée conjointement à celle sur la diversité, sur l'identité des individus et la prise en compte de ses multiples dimensions dans le cadre professionnel. Il faut reconnaître, comme y invite Crenshaw (2005), que la politique de l'identité se développe à l'intersection de différentes catégories. Prendre conscience de l'intersectionnalité doit permettre alors de mieux identifier les différences et de trouver les moyens qui permettront à ces différences de s'exprimer et de s'épanouir collectivement.



Le paradoxe de la valorisation des différences

À travers ces revendications du principe démocratique de l'égalité de tous (qu'il s'agisse de minorités ethniques dénonçant la discrimination ou le racisme, de mouvements féministes luttant pour l'émancipation, d'homosexuels revendiquant les mêmes droits que les hétérosexuels, de minorités religieuses exigeant la liberté de culte, de jeunes émeutiers des quartiers réclamant le respect, etc.), on s'aperçoit que ces luttes n'ont pas pour enjeu principal la redistribution des richesses (enjeu matériel) mais la reconnaissance de leur identité (enjeu symbolique). Et c'est ce qui rend leur prise en compte complexe pour l'entreprise, habituée traditionnellement à des rapports de force fondés sur la redistribution des richesses et non sur des demandes de reconnaissance identitaire (Combemale, 2010).

Les politiques de diversité ont sûrement contribué à renforcer cette quête de reconnaissance, voire à exacerber ces revendications identitaires en s'appuyant sur la valorisation des différences individuelles. En élargissant les politiques diversité à de nouveaux composants, à de nouveaux publics, l'entreprise ouvre la voie à de nouvelles revendications : si l'on accorde des compen-

sations à telle ou telle catégorie d'individus pourquoi pas à telles ou telles autres (encadré 3) ?

Ensuite comment gérer cela ? À terme, cela risque de créer de la frustration (car toutes les différences ne pourront pas être valorisées) et de renforcer le mal-être de certains individus en mettant trop l'accent sur leurs différences par rapport à d'autres éléments de leur identité. Comme le rappelle Thévenet, « *l'identité renvoie à ce que l'on est et son identité ne se réduit pas à ce qui nous différencie des autres* » (2007, p. 291).



ENCADRÉ 3 UNE ÉVOLUTION PARADOXALE ET SYMPTOMATIQUE : LE DROIT À LA DIFFÉRENCE

« Une nouveauté dans cette quête de reconnaissance semble être la revendication paradoxale d'un droit à la différence dans une société démocratique.

Paradoxale, car la démocratie est fondée sur un principe d'égalité, qui, dans son interprétation universaliste, est un principe "d'indifférence aux différences" : que l'on soit un homme ou une femme, blanc ou noir, catholique ou protestant, riche ou pauvre, etc., on possède les mêmes droits, du moins en tant que citoyen. Cela signifie que cette égalité de principe est légalement construite en faisant abstraction de ce qui confère aux individus une identité particulière (leur sexe, leur couleur de peau, leur religion...). Elle entre en contradiction avec une tendance forte qui consiste pour chacun à vouloir affirmer sa personnalité, c'est-à-dire ses préférences,



ses valeurs, son mode de vie, donc à revendiquer le droit d'exprimer sa différence, de la manifester publiquement, au nom de l'authenticité et de la liberté individuelle.

La seconde nouveauté de cette quête de reconnaissance est liée au processus d'individuation caractéristique des sociétés modernes.

Jadis, la reconnaissance résultait principalement de l'appartenance à un groupe statutaire, à une classe sociale, à une famille : on était reconnu en tant que marquis ou pour le nom que l'on portait. Il n'y a pas si longtemps, il était encore possible d'être fier d'appartenir à la classe ouvrière. Aujourd'hui, l'individu ne s'efface plus derrière le groupe. Le délitement des appartenances, la précarité des liens sociaux, la discontinuité des trajectoires le contraignent à construire son identité. La reconnaissance n'est plus assignée, transmise, elle doit être conquise, sans cesse éprouvée. D'où, peut-être, l'hypersensibilité à tous les indices de mépris, de dévalorisation, de mésestime, en particulier dans l'entreprise, qui correspond à une "psychologisation" du social : ce qui était autrefois perçu comme la preuve de l'exploitation ou de la domination de groupes ou de classes est aujourd'hui intériorisé et vécu comme une souffrance psychologique, une blessure narcissique. »

Extrait de Combemale,
P. (2010) « La reconnaissance »,
Alternatives économiques n° 294,
septembre, pp 77-79

CHAPITRE 2

LA PLACE DE LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE



AVOIR 15 NATIONALITÉS DANS UN ÉTABLISSEMENT, C'EST FAIRE DE LA DIVERSITÉ ?

Le multiculturalisme – entendu comme reconnaissance et valorisation par les pouvoirs publics de la diversité culturelle (Sabbagh, 2004) – renvoie à ce qui relève de la coexistence de plusieurs cultures différentes, tandis que l'interculturalisme renvoie aux échanges, aux contacts entre ces différentes cultures.

Couramment utilisé pour caractériser le modèle américain et canadien, le multiculturalisme est perçu comme le modèle libéral le plus favorable à l'expression de demandes de groupes minoritaires, et en particulier en ce qui concerne les accommodements religieux (Lépinard, 2008). En effet, dans les sociétés multiculturelles, les minorités revendiquent la reconnaissance et la protection d'identités culturelles différentes de la culture dominante (en matière de pratiques alimentaires ou religieuses par exemple) au nom du respect du principe de l'égalité de droit (ou de dignité) des cultures (Combemale, 2010).

Pensé comme invisible et indifférent aux différences, le modèle républicain français est censé être insensible à ce type de de-

mandes. On constate cependant que ce modèle ne peut faire abstraction des demandes croissantes de reconnaissance identitaire qui émanent des minorités.

Les entreprises sont par ailleurs confrontées à ces demandes dans le cadre de l'internationalisation de leurs activités (exportations, délocalisations ou fusions avec des entreprises étrangères). À partir des années 1990, on a assisté à l'émergence de firmes multinationales qui sont caractérisées par un investissement direct à l'étranger, c'est-à-dire une prise de participation significative dans le capital d'une entreprise étrangère, lui donnant un certain contrôle sur les décisions de la firme (Crozet, Koenig, 2005). Ces grandes firmes qui évoluent sur un marché global doivent s'adapter aux contextes locaux tout en organisant leur production au niveau mondial. Ceci se traduit par une complexification de la GRH qui doit traiter des problématiques nouvelles relatives à la coexistence au sein des firmes de salariés de nationalités et d'origines diverses, et à la gestion des expatriés : l'organisation de leur recrutement, de leur mobilité et de leur gestion de carrière au niveau international. Ce management interculturel recouvre plusieurs problématiques : le fonctionnement d'équipes multiculturelles, la gestion des expatriés, la gestion du personnel de nationalités diverses, les relations au travail, le rapport et le sens du travail en général... Appliquée à notre questionnement, cette problématique du management interculturel des ressources humaines se pose lorsque l'entreprise accueille diverses nationalités en son sein, ce qui est le cas de nos entreprises multinationales. Pour les entreprises ayant des filiales à l'étranger, il s'agit de se conformer aux lois en vigueur dans le pays d'accueil.

Pour autant la gestion de cette interculturalité, entendue comme coexistence de cultures au sein de l'entreprise, ne renvoie pas aux mêmes problématiques que la gestion de la diversité. Car il ne s'agit pas en amont d'une question d'égalité ou de discrimina-

tions mais d'une gestion optimale de salariés recrutés pour leurs compétences, indépendamment de leur nationalité. Et si dans le management interculturel il s'agit de s'appuyer sur ces différentes nationalités pour favoriser les échanges entre les cultures, dans le cas de la gestion de la diversité, il s'agit plutôt de combattre des stéréotypes négatifs associés à certaines origines en cherchant à les positiver. Mais que ce soit de manière péjorative ou laudative, le recours aux stéréotypes repose toujours sur des clichés, des raccourcis permettant aux individus de catégoriser la réalité et d'en avoir une vision figée mais simplifiée.

Dans le cas de l'interculturel, la gestion de cette diversité de nationalités est donc une problématique *a posteriori*, qui ne se pose que parce que les salariés recrutés sont de nationalité étrangère. Gérer la diversité renvoie à une autre dimension où la diversité n'est pas une conséquence mais l'objet même de la politique mise en place et déclinée avec des outils censés permettre d'atteindre cette diversité. D'ailleurs elle ne porte pas sur le même objet car dans l'esprit des promoteurs de la diversité il ne s'agit pas de viser seulement à une diversité de nationalités ou de cultures mais de compenser la sous-représentation dans les effectifs de l'entreprise de certains groupes que sont les femmes, les seniors, les travailleurs handicapés, les personnes d'origine étrangère, c'est-à-dire les groupes victimes de discrimination sur le marché du travail et susceptibles en même temps d'apporter à l'entreprise un plus, en termes d'image *a minima*, mais aussi du point de vue économique. Et les types de nationalités des salariés que l'on retrouve dans le management interculturel (anglo-saxonnes ou asiatiques) ne sont pas les mêmes que ceux visés par les politiques de diversité, qui ciblent en priorité les personnes issues de l'immigration, notamment africaine, ou celles résidant dans des quartiers difficiles.

Ainsi, avoir une diversité de nationalités dans une entreprise ne suffit pas à dire que l'on gère la diversité.



TÉMOIGNAGE AIR FRANCE : MANAGEMENT INTERCULTUREL VERSUS MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ

La problématique du management interculturel a émergé sous l'impulsion donnée par l'intégration d'Air France en tant que membre de Skyteam, alliance internationale de quelques compagnies aériennes à travers le monde. À l'époque, les membres de l'alliance sous-estimaient les difficultés liées au travail avec des équipes internationales (les rares réunions en présentiel n'ont pas permis de construire une culture de travail commune, les différences culturelles rendaient le travail en équipe très complexe). C'est ainsi que l'idée de former les managers pour faciliter le travail en équipes multiculturelles a fait son chemin dans l'entreprise. Dans un deuxième temps, la mise en place de l'alliance Air France-KLM a amené Air France à se saisir de la question de la formation de ses managers à la gestion des équipes diverses et ce, à des niveaux différents. Ces formations visaient à améliorer la communication interpersonnelle à partir des explications des différences entre la culture française et hollandaise, mais aussi des cultures organisationnelles d'Air France et de KLM.

Si au départ les formations s'adressaient principalement aux managers encadrant des équipes internationales, avec le temps, la réflexion a été élargie à ceux qui travaillent avec les clients et les fournisseurs. Les commerciaux mais aussi le personnel naviguant ont également été formés (3 000 stewards et hôtesses de l'air ont reçu la formation «Cultural impact» sur comment communiquer avec les personnes d'autres cultures). Les formateurs interculturels sont devenus des acteurs clés de ce processus, avec l'intégration de ces modules dans le parcours de formation des nouveaux personnels dans l'entreprise. Un site spécial dédié aux cultures du monde a par ailleurs été créé pour aider à mieux comprendre les cultures des pays dans lesquels Air France travaille.



LA DIVERSITÉ, C'EST L'AFFAIRE DES RH ?

La diversité, c'est d'abord l'affaire des RH...

Le management de la diversité s'inscrit donc dans différentes perspectives :

- Une perspective économique dominée par le *business case* ;
- Une perspective politique et sociale à travers la RSE ;
- Une perspective juridique via le respect des lois existantes.

Le management de la diversité s'analyse avant tout dans une perspective de gestion des ressources humaines car il s'agit bien de faire évoluer les procédures et les règles de recrutement, de gestion des carrières, de fixation et d'évolution des salaires, de mobilité, de formation... pour qu'une plus grande diversité en termes de sexe, d'âge, d'origines... soit représentée dans les effectifs de l'entreprise.

Mettre en place une politique de diversité conduit en fait à repenser les processus de GRH traditionnellement conduits dans les entreprises. Dans la Charte de la diversité il est stipulé dans les deux premiers engagements que celui en faveur de la diversité doit se faire dans le recrutement, la formation et la gestion des

carrières et que le respect et la promotion de l'application du principe de non-discrimination doivent être réalisés dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines (que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs). Les réflexions sur le CV anonyme, le CV vidéo, les méthodes de recrutement par simulation, l'ouverture des viviers de recrutement, les plates-formes de compétences, etc., s'inscrivent dans cette optique de renouvellement des pratiques de GRH visant à « briser » les habitudes de recrutement afin de renouveler les profils des salariés. Ceci nécessite de la créativité, de l'engagement et du suivi de la part du management pour dépasser encore une fois les discours et les effets d'annonce.

Ceci explique que les politiques diversité soient considérées comme l'une des prérogatives des directions des ressources humaines. Parmi la quarantaine d'entreprises ayant répondu au questionnaire de l'AFMD sur la diversité, 25 ont déclaré que leur organisation était dotée d'un service dédié à la diversité. Et dans plus de la moitié des cas ce service est rattaché à la DRH. Parmi les membres participant à la commission de travail, ce rattachement à la DRH était quasi systématique.

Ce mouvement en faveur de la diversité a d'ailleurs été impulsé et accompagné par des professionnels des RH, des DRH de grands groupes, des consultants en RH, l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH), qui ont été des acteurs importants de la promotion de la diversité.

Du point de vue rhétorique, les promoteurs de la diversité ont fait de ces politiques de diversité un outil de rationalisation de la GRH en avançant l'argument du caractère non rationnel de la discrimination : outre le fait de coûter cher, elle est susceptible d'éliminer des candidats compétents et à ce titre il convient d'y mettre fin. Gérer la diversité passe alors principalement par une remise à plat des process RH, toutefois l'objectif assigné n'est pas forcément clair car il ne s'agit pas toujours de rendre ces process RH invisibles aux différences mais parfois plus sensibles à elles... Une chose est sûre : la GRH est au cœur des pratiques de gestion de la diversité, mais ce positionnement n'est pas suffisant pour assurer la pérennité de ces politiques.

...mais pas seulement : pour avoir des effets pérennes, la diversité doit être une composante de la stratégie de l'entreprise.

Cette réflexion s'inscrit dans la continuité de celles qui visent à faire des ressources humaines des composants de la stratégie de l'entreprise. Considérée depuis les années 1980 comme une variable à part entière dans le système « entreprise », à côté de la stratégie, à partir des années 1990 la gestion des ressources humaines se place au cœur de l'analyse stratégique et en est considérée comme une composante fondamentale. La gestion stratégique des ressources humaines repose sur l'idée que potentiel humain et développement de l'entreprise sont liés (voir les travaux de Zarifian, Savall ou Lorino), et que les ressources humaines de l'entreprise sont un actif à valoriser. La GRH et les ressources humaines ne sont alors plus reléguées au rang de variables d'ajustement dans une pure logique instrumentale mais deviennent des ressources susceptibles de procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise qui sait les gérer et les valoriser.

Pour être pérennes, les politiques de diversité doivent diffuser leurs effets dans toute l'entreprise. Un enjeu de ces politiques est justement de ne pas être cantonnées aux services RH des organisations. Ceci interroge d'ailleurs leur positionnement au sein de l'entreprise et le service auquel elles sont rattachées. La mise en place de ces politiques doit être l'occasion d'enclencher une réflexion sur les conditions d'emploi et de travail de tous les salariés et ce, à tous les niveaux, tous les échelons de l'entreprise. Pour cela, les politiques diversité peuvent partir des besoins spécifiques des groupes ciblés pour montrer ensuite en quoi la prise en compte de leurs problématiques particulières est susceptible de bénéficier à l'ensemble des salariés, et contribuer ainsi à faire évoluer les représentations à l'égard de ces populations. Les responsables de la politique diversité doivent s'appuyer sur les managers, l'encadrement opérationnel, pour être crédibles et voir les actions préconisées mises en œuvre. Une co-construction des outils de la diversité entre responsables diversité, RH et opérationnels semble nécessaire pour assurer le déploiement de toute action diversité au sein de l'entreprise, notamment en direction des filiales qui peuvent avoir des besoins et des enjeux différents du siècle.



QUEL TITRE DONNER AU RESPONSABLE DIVERSITÉ ? AU SERVICE ?

La grande diversité d'intitulés de poste des personnes en charge de la diversité dans les organisations apparaît comme symptomatique des difficultés à nommer les politiques et projets dont elles sont responsables. Ces intitulés de poste varient d'une organisation à l'autre et recouvrent de nombreux concepts dont les frontières n'apparaissent pas toujours clairement : directeur de la RSE, responsable diversité et handicap, directeur développement sociétal, responsable du développement de l'emploi et de la diversité, responsable du dossier diversité, responsable diversité et égalité des chances, responsable de la promotion de l'égalité des chances, etc. Le sentiment que ces politiques de diversité sont conçues comme un « mille-feuille » auquel on rajoute des couches en fonction de l'histoire, du contexte illustre le besoin de réfléchir à la cohérence, la pertinence et la légitimité de l'ensemble si l'on veut donner du sens à ces politiques. Les évolutions observées dans ces intitulés (avec intégration de la mission handicap souvent préexistante ou inclusion dans la RSE le plus souvent),

attestent de la porosité des concepts pour les entreprises et des difficultés à positionner la diversité par rapport à d'autres politiques existantes.

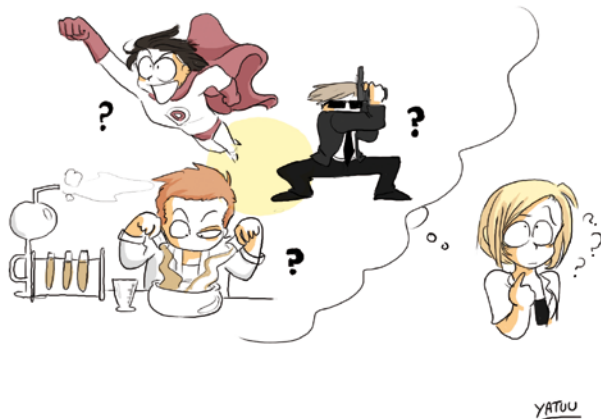
Ceci reflète les difficultés sémantiques associées à la diversité. C'est selon nous ce manque de réflexion en amont sur ce que recouvre la diversité dans chaque entreprise qui génère ce type de difficultés et fragilise de fait les responsables en charge de la diversité mais aussi le contenu même des politiques mises en œuvre. Cela montre également que pour définir le contenu du poste et son titre, il faut s'interroger sur les autres concepts avec lesquels il interagit et sur leurs frontières respectives dans l'entreprise.

Au-delà du titre, il faut s'interroger sur les attributions, les moyens, le périmètre d'action du responsable/service diversité et ses liens avec les autres directions. La question des moyens humains et financiers apparaît comme un élément clé de cette reconnaissance. L'ANI de 2006 sur la diversité apparaît sur ce point peu volontariste, comme si la question des moyens ne conditionnait en rien la mise en œuvre concrète des actions annoncées ; il est simplement précisé que :

« [...] lorsque la taille et le mode d'organisation de l'entreprise le permettent,

- l'affectation de moyens pour soutenir cette démarche (formation, communication...),
- la désignation d'un "correspondant égalité des chances" chargé par le chef d'entreprise de suivre la mise en œuvre de cette politique,
- et le développement d'échanges et d'un dialogue en son sein ainsi que la recherche de modes d'analyse,
- constituent les éléments incontournables d'une telle politique » (Extrait de l'ANI, 2006).

Avoir un positionnement clair (en termes de contenu, de moyens comme de rattachement), être doté d'un budget propre et bénéficiaire du soutien de la direction semblent autant d'éléments nécessaires (mais non suffisants) pour impulser efficacement une politique diversité dans une entreprise.



CONCRÈTEMENT, DE QUOI S'OCCUPE UN RESPONSABLE DIVERSITÉ ?

Aux États-Unis, les responsables diversité se sont progressivement substitués aux responsables des programmes d'*affirmative action*. Dobbin (2009) estime que le contenu de leurs postes est resté proche de ce qu'il était auparavant ; toutefois, toutes les actions ont été renommées : les séminaires de travail sur les « relations raciales » se sont transformés en séminaires de formation à la diversité, les comités en charge de l'*equal opportunity* ont été renommés en groupes de travail sur la diversité ; et l'aspect stratégique et *business* de chacune d'elles a été mis en exergue.

La situation est différente en France, où ces postes de responsable de la lutte contre les discriminations n'existaient pas dans les entreprises – à l'exception de quelques grandes organisations, et où tout était à inventer. Comme le notent Broussillon et alii (2007), qu'il s'agisse des intitulés de poste ou de modalités d'exécution, les responsables diversité affrontent une diversité de situations dont résulte une diversité de postes de responsables diversité.

Ainsi il apparaît difficile de définir de façon stricte de quoi s'occupe un responsable diversité, ce qui n'est pas sans lien selon nous

avec les difficultés associées à définir ce que recouvre le concept et ce que chaque organisation met sous la bannière diversité. On peut penser, comme Broussillon et alii (2007), que le contenu de ces postes varie en fonction du contexte organisationnel de l'entreprise, de son histoire et de la manière dont la politique de diversité s'est construite. Plus prosaïquement, le périmètre d'action du responsable de la diversité va dépendre de ce que la diversité recouvre pour son organisation.

Dans le périmètre d'action des responsables diversité, on retrouve le plus souvent l'égalité professionnelle, la gestion des âges mais également la gestion de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, autant de thématiques qui préexistaient le plus souvent à la mise en œuvre d'une politique diversité. Pour délimiter le périmètre d'action du responsable diversité, on peut se reporter au contenu des accords sur la diversité dont il est *a priori* en charge (en partie seulement dans des entreprises où coexistent des responsables égalité professionnelle ou handicap). Sur les 31 accords diversité analysés, le sexe est le motif le plus fréquemment cité (dans 29 accords) ; celui-ci est présent sous des appellations diverses : égalité professionnelle, sexe, genre, emploi des femmes. Le fait d'avoir signé par ailleurs un accord sur l'égalité professionnelle (pour 14 entreprises sur les 31²⁸) n'empêche pas les signataires de l'accord d'inclure ce composant dans le périmètre de la diversité retenu. L'âge apparaît comme le deuxième composant le plus cité (26 accords) ; 8 accords ne portent dans les mesures présentées que sur les seniors, et 7 traitent à la fois des jeunes et des seniors. Le handicap apparaît comme le troisième facteur le plus souvent cité, *ex aequo* avec les origines culturelles ou ethniques.

De par une histoire plus ancienne et du fait de l'obligation légale qui pèse sur l'emploi de travailleurs handicapés depuis 1987, la mission handicap est le plus souvent antérieure à la mission diversité dans les entreprises. Lorsqu'une mission diversité est créée, cela ne signifie pas pour autant la disparition de cette mission handicap. Et l'on retrouve souvent les deux termes accolés dans l'intitulé de la nouvelle mission (diversité et handicap). Lorsque son existence propre est maintenue, la mission handicap est tou-

28. Sans qu'il y soit systématiquement fait référence dans l'accord ; cette information a été trouvée sur le site de l'Orse qui recense les accords sur l'égalité professionnelle : www.egaliteprofessionnelle.org

jours rattachée au service diversité, contribuant à rendre difficile la lecture de ce qu'est la diversité pour l'entreprise...

L'activité du responsable diversité peut couvrir une pluralité d'actions. Les pratiques de gestion de la diversité reposent essentiellement sur des actions de sensibilisation, de formation des managers et des salariés, sur des actions visant à assurer l'égalité d'accès (au moment du recrutement mais également en termes de promotions, de formation ou de mobilité) ou au contraire, sur des actions visant à favoriser certains groupes, en matière de recrutement notamment. Le responsable diversité travaille souvent en collaboration avec des acteurs externes à l'entreprise, des « promoteurs » de la diversité tels que l'IMS, l'ANDRH, l'AFMD... pour l'aider dans l'appréhension des outils de la diversité que sont la Charte, le label, les accords...

D'autres collaborations apparaissent à la lecture des accords : il est souvent fait mention de partenariats avec des associations ou des organismes publics tels que Pôle emploi ou des missions locales (Garner-Moyer, 2009). L'objectif de ces partenariats est de diversifier les viviers de recrutement et de toucher les publics ciblés par les politiques de diversité. Il apparaît également, d'après les expériences recueillies au sein de la Commission de travail, que le responsable diversité assure, le plus souvent seul ou avec un autre membre de la direction, une fonction de communication externe, d'échanges et de visibilité des actions diversité de l'entreprise dans des instances extérieures.

Au sein de l'entreprise, le responsable diversité va travailler en priorité avec la direction des ressources humaines pour élaborer cette politique et construire les outils adéquats, mais il doit également être en contact avec l'encadrement direct et les opérationnels pour diffuser largement cette politique à tous les niveaux. Car la politique diversité est encore souvent perçue par les dirigeants comme par les salariés comme venue d'en haut (*bottom-up*), décidée voire imposée par une ou deux personnes (le directeur et le DRH le plus souvent). Il convient de faire évoluer cette représen-

tation pour légitimer et faciliter l'appréhension de ces politiques par tous les salariés.

Les syndicats sont également un partenaire du responsable diversité. Ainsi lorsqu'il existe un accord sur l'un des composants de la diversité, le responsable diversité peut être en charge de sa mise en œuvre et de son suivi et ce, en phase avec les représentants syndicaux de l'entreprise.

Ces pratiques, ces modes d'action sont donc variés et nécessitent de travailler en collaboration avec des partenaires très différents, internes et externes à l'entreprise, ce qui demande d'importantes compétences relationnelles.

Lorsqu'on interroge les responsables diversité sur le contenu de leur poste, ils partagent le sentiment que celui-ci est rarement défini *a priori*, il se construit plutôt de façon *ad hoc*, ce qui ne facilite ni sa légitimité, ni sa visibilité en interne comme en externe. Le contenu du poste de responsable diversité est labile et dépend donc de nombreux facteurs, organisationnels, historiques et même économiques mais surtout de la manière dont la politique de diversité a été pensée, construite, élaborée au sein de l'entreprise. Et de cette conception de la diversité, des objectifs qui lui sont assignés, va dépendre le contenu du poste.



TÉMOIGNAGE AUCHAN : CONCRÈTEMENT, DE QUOI S'OCCUPE UN RESPONSABLE DIVERSITÉ ?

Chez Auchan France, le poste de responsable diversité et mission handicap a été créé en 2008 au sein de la direction des ressources humaines avec les missions suivantes :

- Définition et suivi de la politique handicap et diversité ;



- Recensement des pratiques et accompagnement ;
- Communication et sensibilisation ;
- Relations internes et externes.

Concrètement, comment ces grandes missions se déclinent-elles ?

Définir et suivre la politique diversité et handicap signifie conduire les comités de la diversité et suivre les actions proposées selon les trois composantes de la politique diversité (handicap, égalité professionnelle et seniors). Le responsable diversité peut être par ailleurs en charge de la mise en place et du suivi des projets spécifiques sur ces thèmes, comme le projet « 1 000 chances » en 2008 pour les jeunes issus des quartiers sensibles, ou la démarche mixité dédiée à la promotion des femmes au sein de l'entreprise grâce à tout un parcours d'accompagnement.

Le responsable diversité a également pour mission d'accompagner l'ensemble des sites dans le déploiement des différentes actions en fonction des priorités locales (âge, insertion des jeunes, handicap...) avec le partage de bonnes pratiques. Il s'agit alors d'avoir une bonne connaissance des pratiques concrètes sur le terrain et d'en tirer les meilleurs exemples susceptibles d'être répliqués sur d'autres sites.

Pour animer le réseau d'acteurs en interne autour de la diversité et sensibiliser l'ensemble de collaborateurs, le responsable diversité met à leur disposition les outils opérationnels pour gérer la diversité ; propose les supports de sensibilisation, de formation, de communication pour faire évoluer les représentations socioculturelles ; a en charge la communication externe sur les projets diversité (colloques, journaux...).



C'est ainsi par exemple que l'ensemble des cadres chez Auchan ont été formés à la gestion de la diversité grâce à une formation ludique et créative conçue avec l'implication d'une troupe de théâtre. Le responsable diversité a également pour responsabilité de coordonner les relations avec les acteurs en interne et en externe sur les sujets de la diversité. Il travaille en permanence en relation avec les acteurs de la DRH (recrutement, juristes, gestion de carrières...) mais aussi les partenaires sociaux sur le sujet de la diversité (commissions paritaires, comité élargi de la diversité...). En ce qui concerne les acteurs en externe, il s'agit de développer les contacts et/ou partenariats avec des associations, institutions (Halde, Agefiph), en fonction des projets et des thèmes traités.

Le périmètre d'actions couvert par le responsable diversité est très large, car il découle de la variété des sujets relatifs à la diversité tels que l'égalité professionnelle, la gestion des âges mais également la gestion de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

Le responsable diversité coordonne par ailleurs le réseau des femmes d'Auchan, What Elles's. Son objectif est de sensibiliser, faire évoluer les mentalités et l'environnement de travail pour développer la mixité au sein de l'entreprise, mais aussi donner aux femmes des opportunités d'enrichissement personnel pour mieux exprimer leur potentiel dans l'entreprise, toujours avec cette idée de créer une valeur ajoutée pour l'entreprise. L'engagement et la conviction personnels forts des créatrices du réseau expliquent leur considérable implication dans son animation au quotidien.



COMMENT COMMUNIQUER SUR LES ENGAGEMENTS DIVERSITÉ ?

La communication autour des engagements en faveur de la diversité peut être interne et externe, à destination des salariés comme des clients, des fournisseurs ou des actionnaires. Le point 4 de la Charte de la diversité porte sur la communication autour de la diversité. Ses promoteurs soulignent la nécessité de communiquer sur les engagements en matière de diversité au moment de leur mise en place mais également de manière régulière en informant les parties prenantes sur les résultats obtenus. Pour être crédible, la communication doit s'orienter autour de trois axes : les actions promues, les pratiques mises en œuvre et les résultats obtenus (Point, 2006).

En termes de communication interne, les principaux outils mobilisés sont l'affichage de la Charte de la diversité lorsque l'entreprise en est signataire, l'information à l'encadrement sur les engagements en matière de diversité, la mise en place de modules

de formation à destination des salariés et des nouveaux recrutés, l'élaboration de livrets d'information destinés à lutter contre les stéréotypes, la présentation de la politique dans le journal interne et l'intranet, des campagnes de promotion... D'après l'enquête Cegos (2011), 44 % des entreprises de plus de 1 000 salariés affirment que la politique est clairement définie et affichée contre 26 % des entreprises ayant un effectif inférieur à 1 000 salariés.

La communication externe passe, elle, par la publication de données dans les rapports annuels, par l'affichage de ces politiques sur le site internet, la valorisation de récompenses acquises en matière de diversité (prix, distinctions...), par la présentation de ces politiques dans différentes instances... Cette communication externe est à destination des parties prenantes de l'organisation, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires, ses franchisés...

Les discours sous-tendant ces outils de communication reposent sur la valorisation de la diversité pour l'entreprise à travers une amélioration de ses performances, de son image, de son potentiel et de sa créativité (Point et Singh, 2004).

Lorsqu'un accord sur la diversité ou sur l'un de ses composants est signé, dans un tiers des entreprises les syndicats sont associés à la communication. Elle se fait le plus souvent de manière indépendante. Dans ce cas précis, les outils de communication privilégiés sont l'intranet, l'organisation de réunions, de formations dans les filiales, la distribution de plaquettes individuelles et l'affichage de l'accord.

D'après les expériences entendues au sein de la Commission de travail, la communication autour de la diversité s'est recentrée progressivement sur les salariés, sur l'interne alors qu'au milieu des années 2000 elle était plutôt orientée vers le client, vers l'externe. Ce recentrage s'explique peut-être par le contexte économique de crise et par la volonté de faire de la diversité

un mode de cohésion interne, mais également par la prise de conscience que, sans appropriation en interne, la diversité risquait de n'être qu'un discours à l'intention des parties prenantes. La question du budget a peut-être influencé ce mouvement car la communication interne peut être moins coûteuse que la communication externe.

La communication autour de la diversité doit porter à parts égales sur les trois axes mentionnés (les actions promues, les pratiques mises en œuvre et les résultats obtenus) pour être crédible et dépasser les effets d'affichage, ce qui constitue l'une des principales critiques adressées à ces politiques. D'après l'enquête Cegos 2011, si les deux tiers des entreprises interrogées affirment avoir une politique diversité, seules 16% des entreprises ont formalisé des objectifs diversité et 6% élaborent un bilan annuel permettant le suivi de cette politique. Cette quasi-absence de politique formalisée avec des objectifs à atteindre et d'un suivi régulier pourraient expliquer en partie l'absence de résultats de ces politiques. D'après une étude sur les processus de recrutements réalisée par une équipe de psychologues du travail de l'université Bordeaux-II, les résultats en matière de lutte contre les discriminations d'entreprises ayant signé la Charte de la diversité sont globalement décevants au regard de leurs pratiques²⁹. Peu de différences apparaissent tout au long de la procédure de recrutement par rapport aux entreprises n'ayant pas signé la Charte : l'élaboration du profil de poste n'est pas plus formalisée, leurs méthodes et leurs critères de sélection ne sont pas plus centrés sur les compétences professionnelles et leurs procédures ne sont pas plus « traçables » que celles des autres entreprises non signataires de la Charte.

Le chemin à parcourir semble donc encore important. Toujours d'après l'enquête Cegos (2011), en dehors des actions obligatoires imposées par le législateur (loi sur le handicap, loi senior, loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie...), peu

d'entreprises ont vraiment mis en place des actions prodiversité. Ce qui conduit à distinguer les entreprises ayant une démarche active en faveur de la diversité, et celles n'ayant rien mis en place au-delà du respect des obligations légales ou d'actions de communication type signature de la Charte de la diversité. De ce point de vue, l'engagement dans l'obtention du label diversité semble constituer un moyen d'impulser des actions nouvelles et pérennes en faveur de la diversité car les entreprises doivent prouver la réalité de leurs engagements et leurs effets pour obtenir (et renouveler) le label.



TÉMOIGNAGE GROUPE ADECCO : COMMENT COMMUNIQUER SUR LES ENGAGEMENTS DIVERSITÉ ?

Le Groupe Adecco a développé de nombreux outils, en externe et en interne, qui ont pour objectif de sensibiliser l'ensemble de ses salariés, permanents ou non, mais également de communiquer sur ses engagements à l'égard de ses clients, candidats et de la société dans son intégralité.

Une des spécificités du Groupe Adecco est de s'être doté d'un véritable outil de mesure pour traquer les discriminations et mettre en œuvre des actions de correction. Le dispositif de « testing sollicité » initié par le Groupe Adecco en 2008, puis renouvelé en 2010, s'inscrit dans le cadre d'actions de prévention des risques discriminatoires que le Groupe Adecco a engagées depuis plus de dix ans. Ces deux opérations ont pour objectif d'évaluer les pratiques de recrutement au sein du Groupe Adecco au regard de la discrimination et de permettre de mesurer les progrès en la matière.

29. Labéron, S., Pascual, A. (2011) « Étude des pratiques de recrutement et de sélectivité. Une analyse des processus explicites, implicites et dynamiques », rapport de recherche, Dares.



Ces testings se révèlent être des outils de communication interne et externe.

Véritable outil de management collaboratif, le « testing sollicité » a permis de mobiliser et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes sur la lutte contre les discriminations : la direction (implication du P-DG), les partenaires sociaux et les collaborateurs. Les résultats et enseignements tirés de ce testing servent à établir un plan d'action pluriannuel dont les résultats seront mesurés par un nouveau testing.

Le Groupe Adecco communique les résultats de ces testings par voie de presse, et il les analyse avec le défenseur des droits.

En matière de communication interne, le Groupe Adecco a développé des actions de sensibilisation à la lutte contre les discriminations à destination des candidats, de ses intérimaires et de ses salariés permanents : guides pratiques élaborés dans le cadre du projet européen Equal à destination des publics cibles ; livrets d'information pour les intérimaires ; codes de conduite signés par chaque collaborateur ; engagement de non-discrimination signé par tous les managers.

Des formations maison e-learning sont dispensées à tous les salariés du Groupe ; intitulées « Faire face aux discriminations », elles sont composées de trois modules : explicitation des concepts ; argumentation face à des demandes discriminatoires ; égalité de traitement à tous les niveaux de la GRH.



Le groupe Adecco s'est doté d'un processus de remontée des réclamations des discriminations à trois étages : une cellule d'écoute destinée à enregistrer ces réclamations ; des actions de médiation et actions correctrices engagées par le pôle de lutte contre les discriminations ; une commission paritaire peut être saisie en cas d'échec de la médiation (pas de saisine en cinq ans d'existence).

Dans toutes ces actions de lutte contre les discriminations engagées par le groupe Adecco, le dialogue social tient une place centrale et les partenaires sociaux jouent un rôle actif dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de ces actions.

En termes de communication externe, les campagnes d'affichage Adia et Adecco ont marqué les esprits (campagne Adia 2008 « tous différents ») et elles ont véritablement permis de communiquer sur les engagements de l'entreprise. Plus généralement le groupe Adecco a participé à une professionnalisation des outils de lutte contre les discriminations grâce à une appropriation de ces outils par les syndicats professionnels de l'intérim et des métiers de l'emploi qui en ont assuré la diffusion auprès de tous les acteurs du marché. Cet essaimage de pratiques a permis à tous les acteurs du marché de s'aligner sur les mêmes pratiques ce qui a évité toute concurrence déloyale.

CHAPITRE 3 LA DIVERSITÉ COMME OBJET DE DIALOGUE SOCIAL



COMMENT DÉFINIR LA DIVERSITÉ DANS LE PREMIER PARAGRAPHE DE L'ACCORD ?

Le constat actuel est que des entreprises ayant des politiques de gestion ou de promotion de la diversité ne définissent pas toujours en amont ce que signifie pour elles le concept de diversité. Or cela participe du sentiment que la diversité est un concept polysémique, réceptacle d'intentions et d'actions très variées.

Sebastien Point avait noté que dans les discours de 24 entreprises signataires de la Charte de la diversité, seules deux donnaient un semblant de définition de ce qu'était pour elles la diversité (Point, 2006). Si l'on examine le texte de l'ANI de 2006 sur la diversité, il est remarquable de noter que, dans l'objet de l'accord (article 1 sur les principes directeurs), le terme de « diversité » n'est pas mentionné une seule fois. Comme le note Verkindt (2006), « les rédacteurs de l'accord ne se sont pas épuisés dans la recherche d'une définition théorique du "concept de diversité", car tel n'était ni leur rôle ni leur objectif ». La diversité, entendue au sens de diversité ethnique, est présentée dans la suite du texte comme le versant complémentaire et dynamique de la non-discrimination. Pour Stringfellow (2008), cet accord propose une définition spécifique de la diversité, très différente de celle promue aux États-Unis qui se focalise sur un groupe particulier (les minorités ethniques).

Et sur 31 accords sur la diversité, dans 18 d'entre eux la diversité n'est pas du tout définie. Dans six accords, elle est définie comme une manière soit de lutter contre les discriminations, soit de faire de l'égalité des chances, voire de l'égalité professionnelle (Garner-Moyer, 2009). Dans les autres accords les définitions données varient :

« *La diversité est définie comme l'association des différences au sein d'une communauté de travail. Elle est garantie par le refus d'appliquer des critères discriminatoires et par l'application du principe d'égalité des chances et de traitement.* »

« *Respecter l'origine et la culture des collaborateurs, valoriser et partager les compétences pour permettre à tous de progresser, être solidaire avec ceux qui subissent une difficulté temporaire ou présentent un handicap, faire preuve d'intégrité et de responsabilité dans le recrutement et la formation. La diversité est une notion positive.* »

« *La diversité est vue comme le moyen de parler ouvertement des différences qui peuvent être source de conflit.* »

« *Coexistence de profils variés est source de complémentarité, d'équilibre et d'efficacité économique.* »

« *La notion de diversité désigne l'ensemble des différences que l'on trouve au sein de la population vivant en France.* »

« *La diversité est le caractère de ce qui est varié. Appliquée à l'entreprise, la diversité s'entend de la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein.* »

Dans la littérature, comme dans la vision managériale ou dans celle promue par l'Europe³⁰, la diversité est en fait davantage définie par ce qui la compose, par les dimensions qu'elle recouvre que par ce qu'elle est fondamentalement. Et même cela n'est pas toujours le cas ; dans leur étude sur les sites web des grandes entreprises européennes, Point et Singh (2003) notent qu'environ un quart des sites faisant référence à des politiques de diversité ne précisent pas quels composants elles recouvrent. Il apparaît donc indispensable de débiter la négociation sur l'accord diversité par une réflexion, avec les partenaires sociaux, sur ce que chacun entend par diversité, pour *in fine* s'entendre sur une définition précise de la diversité pour l'entreprise et sur les composants que l'accord va traiter. Un autre élément important, pour clarifier le concept et rendre crédible la politique diversité qui en découlera, est d'articuler dans le préambule cet accord avec éventuellement d'autres accords antérieurs relatifs à des composants de la diversité comme l'égalité professionnelle, les seniors, les travailleurs handicapés, etc.

30. Dans la décision n° 771/2006/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 relative à l'année européenne de l'égalité des chances pour tous (2007) – Vers une société juste, cette mobilisation passe par une « *célébration de la diversité* » et « *une mise en exergue [des] avantages* » pour faire prendre conscience au public de la contribution positive de chaque individu à la société dans son ensemble, « *quels que soient son sexe, sa race ou son origine ethnique, sa religion ou ses convictions, son handicap, son âge et son orientation sexuelle* » (Van de Walle et Mordret, 2008).

POURQUOI NÉGOCIER SUR LA DIVERSITÉ ?

Quelles sont les motivations des entreprises à négocier sur la diversité ? Quels sont les intérêts des entreprises à négocier sur ce sujet plutôt qu'à élaborer unilatéralement une politique de diversité ? Deux types de réponses peuvent être apportés.

Les motivations des entreprises à négocier sur la diversité

Les motivations affichées à l'issue de la négociation sur la diversité sont interprétées à travers l'analyse des termes employés dans les préambules des accords. Laufer et Silvera (2006) distinguent, dans leur étude des accords sur l'égalité professionnelle, quatre motivations principales à signer des accords sur l'égalité professionnelle : la volonté de respecter le droit, qui apparaît comme la motivation invoquée le plus souvent, l'égalité professionnelle comme un élément de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'égalité professionnelle comme un élément de la performance économique de l'entreprise et, enfin, l'égalité comme un vecteur d'image et de communication aussi bien interne qu'externe.

Du point de vue conceptuel, les motivations affichées dans les accords relatifs à la diversité sont proches de celles contenues dans les accords sur l'égalité professionnelle, mais la hiérarchie en est tout à fait différente (Garner-Moyer, 2009). C'est la RSE qui apparaît comme le plus invoquée (26 accords), suivie des performances économiques (18 accords) et dans une moindre mesure du respect de la loi (six accords). Dans 12 accords, une seule motivation est affichée, dans 16 accords deux sont annoncées et trois accords citent trois motivations. Lorsqu'une seule est, il s'agit dans sept accords de la responsabilité sociale de l'entreprise, dans trois des performances économiques et dans deux du respect des lois.

Cet argumentaire économique est présent dans l'ANI de 2006 ; dans l'introduction de l'accord on lit que : « *Au-delà des principes éthiques qui sont partagés par les signataires et qui sont facteurs de*

tolérance et constituent le fondement de leur démarche, les entreprises ont un intérêt économique et social à mieux accueillir la diversité. » Ceci semble résulter d'un accord des parties signataires (organisations syndicales et employeurs) sur l'importance de fonder la promotion de la diversité sur des arguments économiques. Le moteur de la gestion de la diversité n'est donc pas le respect de la loi, même si elle n'entre pas en conflit avec elle et se place plutôt dans une perspective complémentaire, mais la recherche d'intérêts économiques partagés.

La protection contre le risque juridique est rarement invoquée comme une motivation pour mettre en place une politique de diversité, même si cela ne veut pas dire que cette protection ne compte pas pour les entreprises. Car la réduction des risques de contentieux et la conformité à la loi constituent un élément susceptible de jouer fortement sur les anticipations des parties prenantes (marché et investisseurs notamment). Les entreprises ont tout intérêt à se montrer proactives dans ce domaine, plutôt que de s'exposer à un contentieux de plus en plus important. Les chiffres de l'*Equal Employment Opportunity Commission* américaine indiquent clairement la tendance à la progression du nombre de plaintes et du montant des dommages et intérêts versés. En France, les risques judiciaires réellement encourus semblent en réalité très faibles, trop faibles certainement pour être dissuasifs et inciter les entreprises à prévenir tout comportement discriminatoire. Les procès en discrimination sont encore rares et longs et, comme le rappellent Bénichou et Sabbagh (2009), pour que la protection juridictionnelle soit effective, il faudrait des sanctions dissuasives, comme aux États-Unis. Aujourd'hui en France, les indemnités versées aux victimes et aux associations au titre du préjudice moral et du préjudice matériel éventuel demeurent très variables et, en moyenne, peu élevées. En outre, soulignent les auteurs, les sanctions ne sont guère proportionnées à l'ampleur de la violation constatée ni aux ressources des employeurs fautifs : *« L'échelle de grandeur des sommes en jeu est sans commune mesure avec celle des montants que les victimes américaines ayant engagé une class action peuvent se voir verser à la suite de procès ou d'accords négociés abondamment médiatisés : malgré l'exposition médiatique dont les actions en justice font l'objet aujourd'hui,*

les sanctions françaises demeurent trop limitées pour entraîner une modification des comportements » (2009, p. 27).

Le fait que cet argument soit peu mobilisé reflète peut-être en partie l'absence de cadre juridique autour de la diversité qui relève d'une *soft law*, par opposition à la *hard law* encadrant les comportements discriminatoires. Pourtant, la conclusion à laquelle arrive une étude anglo-saxonne de 2003 sur les relations entre politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises dans plusieurs pays est que les entreprises qui sont soumises aux exigences réglementaires les plus strictes, les obligeant à aller au-delà d'une politique de déclaration de principes, bénéficient d'impact plus fort en termes de productivité que les entreprises soumises au régime de l'engagement volontaire (Pérotin, Robinson, Loundes, 2003 – cf. encadré 5).

Les intérêts de négocier sur la diversité

D'après le bilan de la Charte de la diversité 2011, un tiers des entreprises de plus de 50 salariés (contre un quart en 2010) déclarent suivre les plans d'action diversité en lien avec les représentants du personnel. Les auteurs de l'étude en concluent que la diversité est progressivement intégrée dans le dialogue social au sein des entreprises. Les syndicats ont été sensibilisés à la thématique de la diversité avec la signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) relatif à la diversité dans l'entreprise en 2006. Celui-ci résultait d'une volonté de l'État d'obtenir des résultats concrets en matière de diversité et d'en faire un thème de négociation collective. Il replace, estime Verkindt (2006), les syndicats au cœur du débat social et fait de la négociation un mode de changement de la société sur cette question de la diversité.

Dans l'ANI de 2006, il s'agit pour les syndicats de recentrer le débat sur la non-discrimination et l'égalité : de fait, le terme de « diversité » est quasiment toujours associé dans ce texte à ceux de « non-discrimination » et d'« égalité ». Les syndicats estiment ainsi que le comité élargi pour la diversité, qui regroupe les délégués du personnel et les représentants syndicaux lors d'une réunion annuelle du comité d'entreprise, doit devenir un véritable lieu d'échange et de construction d'une action offensive contre

les discriminations dans l'entreprise. Les syndicats français ont du mal à se positionner par rapport à la notion de diversité ; à la fois conscients de ses ambiguïtés et limites mais également des opportunités qu'elle ouvre, les syndicats cherchent à la détourner de ses tendances naturelles (valorisation des différences individuelles, promotion d'arguments économiques) pour la recentrer sur des objectifs de non-discrimination et d'égalité pour tous.

Comme le rappellent Van de Walle et Mordret (2008), « *l'accord masque les différences de points de vue entre, d'une part, les organisations syndicales, et d'autre part les organisations patronales, mais également entre les organisations syndicales elles-mêmes, si ce n'est entre leurs instances nationales et les militants ou adhérents de terrain de ces organisations* » ; il n'en demeure pas moins que cet accord marque une rupture dans la mise sur agenda de la diversité en France, en promouvant une voie négociée.

On retrouve la même ambivalence à l'égard du concept de gestion de la diversité chez les syndicats britanniques, qui reconnaissent l'importance de la notion de diversité et sont conscients des opportunités qu'elle offre, comme pour les syndicats français. Dénonçant la gestion de la diversité comme une démarche qui émane unilatéralement du management et repose sur la logique économique du *business case*, et privilégiant l'individuel au détriment du collectif, les syndicats britanniques estiment que la diversité est surtout une opportunité économique pour les employeurs et pas forcément le moyen de parvenir à une égalité de traitement entre tous les salariés. Les syndicats danois, traditionnellement en situation de coopération et de recherche de consensus avec le patronat, soutiennent eux ces politiques de gestion de la diversité et s'appuient sur les arguments du *business case* pour les promouvoir (Greene, Kirton, Wrench, 2005). Pour le syndicat belge, FGTB, la diversité, même si elle se revendique d'une dimension éthique, n'en reste pas moins fondée sur la différenciation (des conditions de recrutement, des formes de rémunération...) comme facteur d'efficacité et de rentabilité. Et l'individualisation qui en découle s'oppose à la logique collective de l'action syndicale. Les syndicats semblent donc craindre que les politiques de diversité ne leur échappent et qu'ils ne soient en quelque sorte « instrumentalisés » par le patronat.

Une manière de rassurer les syndicats sur la bonne volonté des employeurs qui souhaitent négocier sur la diversité est d'être clair sur les objectifs visés par ces politiques de diversité, sur ce qu'elles recouvrent et visent, et d'autre part de leur montrer en quoi elles sont susceptibles d'améliorer les conditions de travail et d'emploi de tous les salariés. Enfin, les syndicats doivent être associés à toutes les étapes de la politique de diversité (de son élaboration à sa mise en œuvre et son suivi) car ils sont attachés à ce que la lutte contre les discriminations comme la gestion de la diversité reste dans le champ de compétence de l'élu de CE ou du représentant syndical. Ceci peut donc favoriser leur implication future et leur adhésion à ces politiques.

Pourtant d'après le questionnaire AFMD (2011), parmi les entreprises ayant signé un accord sur la diversité ou sur l'un de ses composants (handicap, égalité professionnelle, seniors, autres), seulement la moitié ont associé les syndicats à la phase de préparation et de diagnostic en vue de réaliser un diagnostic partagé, et la même proportion les a associés à la mise en œuvre de l'accord. Les syndicats sont davantage présents dans la phase d'évaluation via leur présence dans les commissions de suivi – lorsqu'elles existent. Sur les 31 accords diversité, seuls deux ne font pas mention d'un suivi ; dans les autres ce suivi est presque toujours annuel et réalisé de manière paritaire.

En retour les syndicats doivent jouer le rôle de « vigies » de ces accords, participer activement à toutes les étapes et se faire les garants de leur bonne application.

Ces éléments confirment donc l'intérêt ambivalent des syndicats à l'égard du concept de diversité, qui peut apparaître comme entrant en contradiction avec certaines de leurs valeurs ou modalités d'action. Associer les syndicats à cette démarche de gestion de la diversité peut néanmoins s'avérer positif pour tous les acteurs : pour les employeurs, c'est un moyen de légitimer cette démarche et d'y faire adhérer d'autres acteurs ; pour les syndicats, il s'agit d'une possibilité de la rendre compatible avec la défense des intérêts des salariés et de défendre la non-discrimination ; pour les salariés cela peut être le gage que cette politique ne sera pas qu'un outil de communication.



SIGNER UN ACCORD HANDICAP, C'EST GÉRER LA DIVERSITÉ ?

Depuis 1987, l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH) impose aux établissements de 20 salariés et plus d'employer des personnes handicapées dans la proportion de 6 % de leur effectif. Cette législation a fortement contribué, en France, à faire de la question de l'emploi de travailleurs handicapés un sujet d'actualité, du fait des pénalités financières auxquelles s'exposent les établissements qui remplissent partiellement ou pas du tout cette obligation. D'après les données de la Dares, en 2008, 284 000 travailleurs handicapés ont été employés dans les 129 100 établissements assujettis à l'OETH³¹. En équivalent temps plein sur l'année, ces salariés handicapés représentaient 2,6 % de l'effectif des établissements concernés par cette obligation et n'ayant pas signé d'accord spécifique à l'emploi de personnes handicapées. La mise en place d'accords relatifs à l'emploi des personnes handicapées a également progressé et représente, en 2008, 8 % des établissements assujettis à l'OETH³². De ce fait, la proportion des établissements répondant à leur obligation en versant uniquement une contribution financière à l'Agefiph diminue constamment, passant de 35 % en 2006 à 29 % en 2007 et 25 % en

2008 (Amrous, 2010). Vingt-cinq ans après la loi qui a institué cette obligation et sept ans après celle de 2005³³ visant à réaffirmer le principe d'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées est au cœur des questions de responsabilité sociale, d'inclusion, de lutte contre les discriminations et de diversité.

Le handicap est en effet présenté comme l'une des dimensions de la diversité et apparaît comme l'un des motifs les plus cités dans les accords sur la diversité. Pourtant on peut se demander si le handicap ne constitue pas une dimension spécifique de la diversité du fait des obligations légales anciennes qui pèsent sur lui et des restrictions existant dans la loi autorisant des différences de traitement.

La gestion du handicap est encore pensée dans une logique réactive, en respect de l'obligation légale et les politiques à l'égard des travailleurs handicapés répondent traditionnellement à des logiques juridiques (risque juridique) voire économiques (arbitrage entre le paiement de la contribution Agefiph et l'intégration de travailleurs handicapés). Un des enjeux d'inscrire le handicap dans la diversité est de développer une approche proactive de cette question, dans le sens où le respect de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés serait alors considéré comme un levier d'action en vue d'intégrer ces travailleurs de manière durable dans l'entreprise (avec des perspectives d'évolution de carrière et de mobilité), dans un mouvement plus large d'inclusion et de lutte contre les discriminations.

Avec l'intégration du handicap dans les politiques de diversité il est attendu qu'il sera intriqué dans des politiques globales de gestion des ressources humaines, contraintes d'évoluer pour intégrer les différentes composantes de la diversité. En effet, lorsque le handicap est traité comme une problématique à part, les interactions sur l'ensemble des processus de ressources humaines sont faibles, tandis que lorsqu'il est inséré dans une réflexion plus large sur la manière dont les entreprises gèrent les différences, son influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines devrait être plus marquée. Cette politique pourra, par

31. Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées (Édition 2009)

32. La loi du 10 juillet 1987 impose aux entreprises une obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH), tout en leur donnant la possibilité de verser alternativement une contribution financière pour s'en acquitter. Pour la première fois, cette obligation d'emploi est contrôlée. L'obligation d'emploi concerne les établissements de 20 salariés et plus (ou ayant franchi ce seuil) depuis trois ans.

33. La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées a élargi le public bénéficiaire à de nouveaux types de handicap, a modifié le mode de calcul des travailleurs handicapés, a étendu l'obligation d'emploi d'au moins 6 % de travailleurs handicapés pour les structures de plus de 20 salariés au secteur public et a aggravé les sanctions en cas d'absence d'action positive de l'obligation instituée.

exemple, avoir une influence sur la manière dont sont conduits les processus de recrutement en favorisant des méthodes de recrutement fondées sur les compétences (type méthode de recrutement par simulation) qui bénéficieront à tous les candidats.

Les effets d'une politique proactive vont donc se faire sentir sur les pratiques de gestion des ressources humaines de tout l'établissement ou l'entreprise, mais aussi sur les politiques de sensibilisation, de prévention des risques professionnels, d'amélioration ou de préservation des conditions de travail. Par exemple, les actions spécifiques visant à adapter les conditions de travail aux besoins des travailleurs handicapés pourront être étendues à tous les salariés. Dans cette optique, il ne s'agit donc pas de recruter des travailleurs handicapés dans le seul but de répondre à l'obligation d'emploi mais de profiter de cette obligation pour repenser l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail afin qu'ils soient en capacité de répondre aux besoins de tous les salariés.

Ceci pourrait favoriser l'acceptation de ces politiques par les non-bénéficiaires car l'une des conditions de réussite et d'acceptation de ces politiques semble résider dans le sentiment de justice qui leur est associé, notamment de la part des travailleurs non handicapés.

Pour répondre à la question posée, une politique de diversité ne peut se limiter à signer un accord handicap, sauf dans le cas où la diversité ne recouvre que ce composant, mais un accord sur les travailleurs handicapés préexistant peut être un levier de réflexion et d'action pour la diversité en général.



TÉMOIGNAGE CRÉDIT AGRICOLE SA : ACCORD HANDICAP ET DIVERSITÉ

Depuis 2005, trois accords triennaux en faveur de l'emploi des personnes handicapées ont été signés par l'ensemble des entités du Groupe Crédit Agricole. Ils ont formalisé un engagement du Groupe qui conduisait, depuis de nombreuses an-



nées, une politique innovante dans ce domaine.

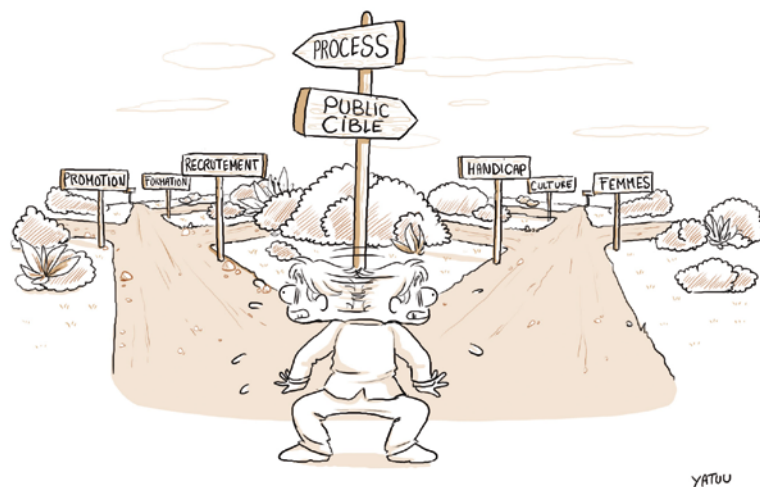
En 2010, le pôle diversité et handicap a été créé, d'une part, pour déterminer et mettre en œuvre une politique harmonisée qui intègre l'ensemble des sujets de la non-discrimination. D'autre part, la réussite de la politique handicap, et notamment son impact sur les comportements managériaux et sur l'accueil dans les équipes, s'imposait comme un modèle à suivre.

Les enjeux autour de la diversité sont en effet une réalité quotidienne pour le groupe Crédit Agricole SA, compte tenu de la multiplicité de ses métiers et de ses implantations géographiques. En tant qu'acteur majeur de l'économie, le Groupe s'est par ailleurs engagé dans une démarche socialement responsable où la valeur respect des collaborateurs tient une place prépondérante.

Aujourd'hui, de nombreux plans d'action en faveur de la diversité sont mis en œuvre dans l'ensemble des filiales du Groupe, notamment autour de la diversité des recrutements, la mixité hommes-femmes et les jeunes (alternance et stages). Ces initiatives concrétisent l'engagement pris lors de la signature de la Charte de la diversité en 2008, tout comme la mise en place de partenariats avec des associations telles que Nos quartiers ont des talents, IMS Entreprendre pour la Cité... Cet exercice de coordination est mené grâce à des relais toujours plus nombreux au sein de nos entités.

L'objectif aujourd'hui pour le Groupe est de tout mettre en œuvre (intégration dans les processus RH, innovations...) pour favoriser le déploiement de notre politique diversité, au sein de tous les métiers, de toutes les entités et auprès de tous nos collaborateurs.





COMMENT ORGANISER L'ACCORD DIVERSITÉ : PAR PROCESS OU PAR PUBLIC CIBLE ?

À la lecture des 31 accords diversité, on peut distinguer trois structures d'accords qui impactent de manière différente les processus de GRH (Garner-Moyer, 2009) :

- **Soit l'accord est découpé en parties correspondant à l'un des process RH visés.** Sur les 31 accords étudiés, 10 suivent ce schéma de construction. Les process RH les plus visés en matière de diversité sont le recrutement, la mobilité et l'accès à la formation. Plus finement, les process visés varient en fonction des composants de la diversité concernés. On observe ainsi que pour l'égalité entre les hommes et les femmes, le recrutement, la formation, la promotion, la mobilité et la rémunération sont les process les plus invoqués. C'est le composant pour lequel le plus grand nombre de process est engagé, avec des actions allant de la recherche de l'égalité de traitement à l'établissement d'objectifs de recrutement et de rattrapage d'écart salarial à atteindre. Pour les travailleurs handicapés, il s'agit surtout du recrutement et du maintien en emploi avec des outils visant clairement à prendre en compte cette différence d'état de santé et à faire évoluer les mentalités et les organisations pour favoriser l'insertion des personnes handi-

capées. Les outils ciblant les seniors sont l'entretien professionnel, et plus généralement la seconde partie de carrière avec des aménagements de temps et de conditions de travail pour faciliter la dernière partie de vie professionnelle, avant la retraite. Comme pour les personnes handicapées, les mesures annoncées dans les accords visent plus à prendre en compte les différences liées à l'âge qu'à les rendre invisibles. Lorsque l'accord intègre également les jeunes, les actions prévues portent principalement sur le recrutement via l'apprentissage essentiellement. En ce qui concerne la diversité ethnique, il s'agit quasi exclusivement de travailler sur le recrutement (CV anonymes, recrutement par simulation versus diversification des canaux et partenariats extérieurs), et la sensibilisation des salariés en place. Très peu d'engagements portent sur la mobilité, la formation et aucun sur les rémunérations ; du point de vue des signataires de ces accords, les difficultés sur le marché du travail que connaissent ces populations sont donc presque uniquement concentrées au moment de leur insertion, c'est-à-dire du recrutement. Les difficultés liées au traitement de la diversité ethnique, culturelle, conduisent les entreprises à différer sa gestion ou à la sous-traiter à des acteurs extérieurs à l'entreprise. Pour externaliser cette difficulté, il est en effet souvent précisé dans les accords que des partenariats seront noués avec des intermédiaires tels que Pôle emploi, les missions locales, des associations comme l'Agefiph, l'Afip³⁴ ou la Fondation Agir contre l'exclusion (Face).

- **Soit l'accord est découpé selon les composants de la diversité appréhendés :** égalité professionnelle, âge, handicap, origine.... Sur les 31 accords étudiés, neuf suivent ce schéma (dont deux consacrés seulement aux femmes) ; dans ces cas, les mesures relatives à la mise en œuvre des principes énoncés sont plus précises et détaillées. Ce sont également dans ces accords que l'on trouve les diagnostics et le suivi des accords les plus fins. Mais la structuration de l'accord par composant influence également les process RH avec des actions spécifiques prévues par composant. La partie consacrée à l'égalité professionnelle est toujours la plus développée dans ces accords : elle apparaît tantôt en première, tantôt en deuxième place dans la liste des composants traités dans l'accord. Son contenu est moins riche que ce qui est exigé par la loi dans le cadre du rapport de situation comparée (encadré 4), rapport qui est

34. L'Association pour favoriser l'intégration professionnelle favorise l'accès à l'emploi des jeunes diplômés issus des minorités visibles.

d'ailleurs peu mentionné dans les accords. En effet, il est prévu que le rapport de situation comparée traite notamment des questions relatives à la mixité des métiers, à l'organisation et aux conditions de travail (dont le temps partiel), et à la conciliation vie familiale/vie professionnelle, et une batterie d'indicateurs doit être élaborée pour chacun de ces thèmes. En comparant ces exigences avec le contenu des accords diversité, on note combien la thématique de la mixité des métiers, comme celle des conditions de travail (pénibilité, horaires, déplacements), est quasiment absente des accords étudiés, et que les indicateurs présentés dans les accords sont beaucoup moins nombreux et détaillés que ce qui est demandé dans la loi.

La structure de l'accord peut enfin être un mix entre ces deux formes (12), ce qui est la modalité la plus fréquente dans notre échantillon, avec une partie sur les process et une ou deux parties sur les composants ou des sous-parties par composant dans les parties sur les process ; dans l'un des accords étudiés, le seul composant faisant l'objet d'une partie distincte est le handicap. Ce sont dans ces accords que les engagements en restent à un niveau très général, avec une déclinaison rare en objectifs opérationnels ou indicateurs par composant. Ce sont ces accords qui illustrent la voie médiane choisie par les partenaires sociaux, employeurs et salariés, pour concevoir la diversité, entre pratiques ciblées et pratiques universelles.



TÉMOIGNAGE D&O : ÉLABORATION D'UN ACCORD DIVERSITÉ

La politique diversité du groupe D&O prend naissance avec l'engagement volontariste de la direction générale en 2008 de mettre en place une politique globale au niveau du groupe et de candidater pour l'obtention du label diversité afin de la traduire en actions fortes. Au même moment les partenaires sociaux ont été invités à négocier un accord diversité. Le poste de responsable du projet handicap et diversité a été créé à l'occasion pour structurer la démarche et préparer le groupe pour ce changement. L'accord, signé fin 2009, a posé les



jalons de la politique diversité et de ses axes prioritaires : lutter contre le refus des différences et promouvoir l'égalité des chances à travers l'accompagnement individualisé favorisant l'intégration et le développement des compétences pour l'ensemble des salariés. Les valeurs du groupe, telles que l'humanisme, la solidarité et l'exemplarité ont pu être affirmées à cette occasion.

Cet accord contourne la difficulté du choix entre une démarche par process ou une démarche par public cible, puisque partant des composants de la diversité (les seniors, les personnes en situation de handicap, l'égalité professionnelle), il décline les actions à déployer dans les process RH tels que le recrutement, la communication, la sensibilisation et la formation, l'intégration et le maintien dans l'emploi, etc., désignés comme stratégiques. Sans donner des objectifs chiffrés, il vise surtout à donner les orientations de la politique diversité et engage le groupe dans une démarche d'amélioration.

L'ambition de l'accord a surtout été de donner un élan et une structure à la politique diversité du groupe. D'autres accords ou plans d'action spécifiques ont été négociés par la suite : seniors, handicap, égalité professionnelle.



ENCADRÉ 4 LOI SUR LES RSC ET OBLIGATION DE LA LOI PORTANT RÉFORME DES RETRAITES

Instauré par la loi du 13 juillet 1983 dite « loi Roudy », relative à l'égalité entre les femmes et les hommes, le rapport de situation comparée (RSC) a vu son contenu précisé et renforcé par la loi Génisson du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (élaboration d'indicateurs pertinents pour les en-



↘ treprises de plus de 300 salariés et obligation de négocier annuellement sur l'égalité professionnelle). Obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, le rapport de situation comparée est élaboré de façon unilatérale par l'entreprise, et en particulier par le service de gestion des ressources humaines, avant d'être discuté et de servir de base à de futures négociations avec les organisations représentatives du personnel. Le diagnostic qu'il permet d'élaborer est un élément primordial pour les négociations obligatoires sur l'égalité salariale et professionnelle, renforcées par la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 et la loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010 (cf. articles L. 2242-5 et suivants du Code du travail).

La loi portant réforme des retraites en 2010, dans son article 99, a renforcé l'obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés d'établir un rapport de situation comparée qui inclut un plan d'action « destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels ». Elle prévoit les évolutions suivantes :

1. Le contenu qualitatif et quantitatif du rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise sera renforcé.

Le rapport doit déjà comporter un volet prospectif mais la loi précise qu'il devra contenir un plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle avec des objectifs de progression fondés sur des critères clairs, précis et opérationnels, avec une définition qualitative et quantitative des actions permettant de les atteindre, et une évaluation de leur coût. Pour les entreprises de moins de 300 salariés, ce plan devra porter sur au moins deux domaines d'action et pour les plus de 300 sur au moins trois domaines.



↘ Les grandes thématiques à aborder restent inchangées ou presque : le rapport doit comporter une analyse permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de rémunération effective, et d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale (ce dernier thème n'était prévu jusqu'ici que pour les entreprises d'au moins 300 salariés, il est étendu aux entreprises de 50 à 299 salariés). La « publicité » du plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle est organisée. L'employeur doit porter à la connaissance des salariés, par voie d'affichage sur le lieu de travail ou tout autre moyen adapté, la synthèse du plan d'action relatif à l'égalité professionnelle comprenant des indicateurs et objectifs de progression définis par décret ;

2. Une sanction financière s'appliquera en cas d'absence d'accord professionnel ou de plan d'action relatif à l'égalité professionnelle.

Il est prévu une sanction pour les entreprises qui n'auraient pas conclu d'accord ou, à défaut, de plan d'action. Le montant de la sanction qui sera fixé par l'inspection du travail sera au maximum de 1% de la masse salariale des rémunérations et gains bruts, et il sera modulé en fonction des efforts constatés dans l'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (en cas d'absence de plan ou d'accord, l'employeur disposera de six mois pour y remédier), et des motifs des défaillances constatées dans des conditions prévues par décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011.

L'ensemble de ces dispositions est entré en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2012.



CHAPITRE 4 LES EFFETS PLUS OU MOINS ATTENDUS DE LA DIVERSITÉ

DIVERSITÉ ET PERFORMANCES

Quelles sont les attentes à l'égard de la diversité ? Égalité et performance semblent les deux termes les mieux à même de résumer les attentes des entreprises à l'égard de la diversité. La diversité s'inscrit dans une optique d'égalité, égalité de traitement et/ou égalité des chances comme en attestent les discours et les pratiques des entreprises. Pour les partisans de la diversité, celle-ci peut être comprise comme un moyen possible de parvenir à l'égalité ; comme le rappelle Laufer (2009), « *les tenants de la diversité affirment, pour leur part, qu'il est nécessaire, pour répondre à l'objectif d'égalité, de ne pas reculer devant des démarches qui relèvent peu ou prou "d'actions positives", le plus souvent formulées en faveur de personnes appartenant à des quartiers défavorisés* ». Si l'égalité semble donc être une attente forte des politiques de diversité, il faut toutefois veiller à bien expliciter la manière dont ces deux notions se positionnent, et comment elles peuvent s'alimenter, l'une n'étant pas « soluble » dans l'autre.

En termes de performances, ces attentes sont fortes car la diversité repose sur un argumentaire économique appelé le *business case*, qui met en avant les avantages économiques associés ou attendus de la mise en place d'une gestion de la diversité. Ainsi il est écrit dans l'ANI de 2006 que « *cette diversité est pour l'entreprise une source de richesses pour son développement. S'intégrant au projet de l'entreprise, elle est vecteur d'innovation et lui apporte un regard différent. Elle a un effet positif sur son image vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et des consommateurs* ». Outre les aspects performatifs de cet argumentaire économique sur lesquels nous reviendrons, celui-ci n'est pas sans risque car promouvoir la diversité au nom de la rentabilité ou de l'amélioration des performances reviendrait à mettre l'économie avant la loi, à placer les intérêts des entreprises avant ceux de la société. Il n'est pourtant pas discutable qu'un certain nombre de situations, contraires au respect des droits fondamentaux humains, doivent être condamnées même si elles se révèlent rentables d'un point de vue économique (comme l'esclavage ou le travail des enfants).

En outre, ces attentes ne sont pas toujours satisfaites : comme le synthétise l'enquête Cegos 2011, si 44 % des 160 DRH interrogés espèrent que la diversité améliore la performance économique de l'entreprise, ils ne sont que 14 % à en constater effectivement les bénéfices. Les auteurs de l'étude soulignent donc que les résultats attendus quant à la performance économique sont loin d'être atteints et ils pointent la difficulté à en mesurer l'impact comme pouvant en partie expliquer ce faible pourcentage.

Le business case de la diversité

Depuis les années 1980, aux États-Unis, la gestion de la diversité est présentée dans une perspective stratégique de performance de l'entreprise : c'est le *diversity management* ou *managing diversity*. En France, c'est à partir des années 1990 que s'est progressivement développée l'idée que la gestion des ressources humaines pouvait être une activité stratégique dans le sens où une certaine cohérence entre choix organisationnel interne et modalités de développement externe doit être recherchée. Cette réflexion a été favorisée par l'évolution des contenus du travail et par la nature de l'activité même de travail rendu plus flexible et polymorphe. Le modèle des compétences est issu de ce courant, qui « redécouvre le fait qu'on ne peut pas gérer les hommes de manière tout à fait rationnelle : d'autres forces sont en jeu, d'autres tensions qui échappent aux règles et aux procédures » (Plane, 2003, p. 16). La GRH et les ressources humaines ne sont alors plus reléguées au rang de variables d'ajustement dans une pure logique instrumentale, mais elles deviennent des ressources susceptibles de procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise qui sait les gérer et les valoriser (Mercier, Schmidt, 2004).

La gestion de la diversité apparaît alors comme un moyen de valoriser les compétences des salariés en mettant en valeur leurs caractéristiques individuelles. On peut regrouper les avantages attendus de la diversité en termes de performances en trois types : humains, commerciaux et financiers³⁵.

Diversité et performances organisationnelles ou humaines attendues

Il est attendu de la diversité qu'elle contribue à la performance dite « humaine » de l'entreprise et ce grâce à un travail en équipe rendu plus performant pour les raisons suivantes :

- Décisions de meilleure qualité grâce à une large gamme d'idées et de solutions émanant d'individus aux profils divers ;
- Meilleur partage d'information dans des équipes diversifiées ;
- Plus grande coopération entre les salariés venant d'horizons et aux profils divers.

Cet argument revient notamment pour promouvoir la féminisation des équipes. Censées être *a priori* détentrices de qualités comme par exemple la patience, la communication ou la coopération, les femmes pourraient changer, par leur seule présence, les entreprises et les « humaniser ». Censées lutter contre les stéréotypes (c'est un élément souvent invoqué dans les accords diversité et dans les discours en faveur de la diversité), ces politiques reposent pourtant pour partie également sur des stéréotypes, valorisant les groupes ciblés dans l'esprit des promoteurs de la diversité, mais contribuant *in fine* à renforcer ces représentations. Comme le soulignent Laufer et Paoletti (2010) : « *Il est possible de se demander s'il ne s'agit pas là plutôt d'un nouvel avatar de l'argumentaire différentialiste qui conduit en dernière instance à justifier le statut des femmes dans la société et dans les organisations par une spécificité de "nature" ou de "culture".* »

Il est également attendu d'une politique de gestion de la diversité qu'elle génère un moindre turn-over et une plus grande fidélité des membres des catégories ciblées par les politiques de diversité. Cet argument repose sur l'idée que, d'une part, les salariés appartenant à une entreprise développant une politique de diversité se sentent en plus grande adéquation avec les valeurs de l'entreprise, ce qui renforce leur adhésion à celle-ci, et que, d'autre part, les salariés issus de la diversité seraient en quelque sorte « redevables » à l'entreprise de les avoir recrutés et seraient donc moins enclins à la quitter.

35. Nous reprenons ici la typologie utilisée par Landrieux-Kartochian, S. (2004) « La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature », document d'études, Dares, n°83, octobre 2004.

Enfin, une politique active de gestion de la diversité donnerait une capacité accrue d'attirer et de conserver des collaborateurs de grande valeur. Cela passe notamment par l'élargissement des viviers de recrutement pour recruter des talents venant de nouveaux horizons, l'accroissement du capital humain incorporel de l'entreprise qui en résulte est en plus valorisé par les investisseurs. De telles actions peuvent en outre éviter aux entreprises une pénurie de main-d'œuvre, une perspective moins présente aujourd'hui mais qui dominait les débats au début des années 2000.

Diversité et performances commerciales attendues

Refléter la diversité de la clientèle peut recouvrir deux types d'avantages. D'une part, une main-d'œuvre diversifiée permet à l'entreprise de mieux refléter la diversité de la société, de mieux comprendre les besoins de ses clients actuels et potentiels et donc de mieux y répondre et, par là, d'accéder à de nouveaux marchés. Innovation et créativité sont les deux notions les plus associées à la diversité par les employeurs (Zannad, Stone, 2009). D'autre part, l'entreprise va communiquer sur cette diversité et en faire un atout commercial pour attirer de nouveaux clients. Ainsi, 53% des entreprises qui réfléchissent à la situation des femmes et à leurs carrières en France, le font notamment pour cette raison qu'une part importante et/ou croissante de leurs clients est constituée de femmes (étude Accenture-GEF, 2003 citée dans Achin et alii, 2005).

Diversité et performances économiques et financières attendues

Les arguments susceptibles d'expliquer le lien entre diversité et performances économique et financière semblent reposer sur des effets de réputation en plus d'être une conséquence des performances humaine, organisationnelle et commerciale déjà décrites. Ainsi, par exemple, dans la mesure où les femmes sont réputées être moins averses au risque que les hommes, les entreprises qui comptent davantage de femmes dans leurs instances dirigeantes devraient mieux résister aux turbulences de la crise financière.

La performativité du concept de diversité

La performativité est le fait pour un énoncé de constituer simultanément l'acte auquel il se réfère (*Le Petit Robert de la langue française 2012*) c'est-à-dire que produire (prononcer, écrire) cet énoncé réalise l'action qu'il décrit. La notion de performativité a été développée par le philosophe John Langshaw Austin dans son ouvrage *Quand dire c'est faire* (1970). Comme le rappelle Denis (2006), « *en voulant définir le caractère performatif de certains énoncés, [Austin] cherche à spécifier les différentes occasions où l'énonciation n'est pas en train de "constater" une action ou une situation, mais constitue elle-même une action à part entière* ». Un exemple illustratif de cette performativité est la phrase « je vous déclare mari et femme » qui modifie le statut des deux individus par son simple énoncé. Encore faut-il qu'elle soit prononcée par un officier représentant de l'état civil, ce qui nécessite « [...] *de prendre en compte dans l'analyse des performatifs la position des énonciateurs dans l'espace social et le type de pouvoir dont ils disposent* » (Denis, 2006).

Une expression est donc considérée comme performative lorsqu'elle ne se borne pas à décrire un fait mais qu'elle contribue à faire elle-même quelque chose. Le préambule de la Constitution de 1958 affirmant que « *La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée. La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales* » a une dimension performative. Le simple fait d'énoncer l'égalité de tous les citoyens est censé la rendre effective. Pendant longtemps, cette performativité du concept d'égalité de tous les citoyens a empêché de questionner la réalité de cette égalité. Ce n'est qu'au tournant des années 1990, quand les politiques sous la pression publique (des associations

antiracistes et des organisations syndicales mais également des instances européennes), ont reconnu les écarts existant entre égalité formelle et égalité réelle que la politique de lutte contre les discriminations a pu émerger (Prévert, 2011). Et c'est peut-être la faiblesse des résultats de cette politique qui a conduit, au début des années 2000, à l'émergence du concept de diversité censé proposer une alternative à la lutte contre les discriminations par un simple changement d'optique et d'approche.

Lorsqu'on aborde la question du lien entre diversité et performances, l'hypothèse sous-jacente est que la diversité de la main-d'œuvre serait source d'enrichissement, d'innovation et de créativité pour l'entreprise ; elle se traduirait par un avantage concurrentiel dans un contexte de concurrence mondialisée. La diversité permettrait une conciliation harmonieuse entre le social et l'économique, et c'est le double fondement de tout l'argumentaire des promoteurs de la diversité : promouvoir la diversité c'est bon pour la société car c'est valoriser et intégrer des gens différents dans les entreprises, et c'est bon pour l'entreprise d'un point de vue économique. La vertu serait alors rémunératrice et ce discours est évidemment très séduisant et rassurant pour les entreprises comme pour les pouvoirs publics.

La mobilisation des travaux de Callon (1998) autour du concept de performativité suggère une relecture du lien entre diversité et performance économique. La performativité renvoie ici à l'ensemble des mécanismes au travers desquels les acteurs patronaux contribuent à diffuser, construire et à rendre valides les croyances en une théorie selon laquelle la diversité de la main-d'œuvre améliore les performances des entreprises. Ce processus passe par plusieurs canaux :

1. Bereni (2009) explique comment les promoteurs de la diversité ont opéré des glissements lexicaux où les termes à consonance négative ou répressive (discrimination, politiques de lutte contre) ont été rapide-

ment évincés au profit d'un vocabulaire plus « positif » au cœur duquel se trouve la diversité et les verbes qui y sont associés : promouvoir, gérer, favoriser, faire avancer... ;

2. C'est aussi dans les termes associés à la diversité que l'on peut apprécier la performativité du concept et l'affirmation non discutable des avantages associés à la diversité : « changement de perspective », « nouvelle opportunité économique », « troisième voie », « dynamique »... ;

3. La performativité se manifeste également par la récurrence d'un certain langage, d'une conformité à des stéréotypes dominants participant ainsi à la production de sens par le biais de la répétition.

Le processus d'élaboration de la diversité comme catégorie managériale a essentiellement reposé sur l'affirmation, toujours répétée, de son intérêt économique et d'un lien existant entre politiques de promotion de la diversité et performances économiques (Bereni, 2009). Et même si la réalité de ce lien n'a pas été démontrée de manière rigoureuse et fiable, il n'en demeure pas moins au fondement de l'analyse économique du *diversity management*.

Peut-être qu'à terme ces discours vont contribuer à faire évoluer les choses... Et même si de nombreux avantages attendus restent de l'ordre de la croyance et sont difficilement évaluables, force est de reconnaître que ces discours ont favorisé une certaine prise de conscience de la part des entreprises sur leur responsabilité à l'égard des groupes discriminés.

Les études analysant le lien entre diversité et performances

Ces études portent en quasi-totalité sur les liens entre performances économiques et présence des femmes dans les entreprises (voir Landrieux-Kartochian, 2004 et 2010 pour une recension de la littérature sur ce thème), et plus rarement sur les liens

entre performances et diversité ethnique de la main-d'œuvre (Robert-Demontrond, Joyeau, 2010). Une étude publiée en 2003 porte sur l'ensemble des composants d'une politique d'égalité des chances et analyse ses liens avec les résultats économiques d'entreprises britanniques et australiennes à partir de deux enquêtes statistiques (encadré 5).



ENCADRÉ 5 POLITIQUES D'ÉGALITÉ DES CHANCES ET RÉSULTATS DES ENTREPRISES

L'étude de V. Pérotin, A. Robinson et J. Loundes (2003) propose une approche globale de la diversité ou plus précisément de l'égalité des chances et de ses liens avec la performance. Ces chercheurs ont effectué une étude comparant politiques d'égalité des chances au sens large (c'est-à-dire actions en faveur des femmes, des minorités ethniques, des seniors ou des travailleurs handicapés) et résultats des entreprises en Australie et au Royaume-Uni.

Au Royaume-Uni, rappellent les auteurs, les mesures en faveur de l'égalité relèvent de la bonne volonté des entreprises tandis que, en Australie, des mesures plus contraignantes ont été adoptées, notamment pour les entreprises de plus de 100 salariés (avec obligation d'établir un plan d'égalité des chances et de suivre annuellement les progrès réalisés).

Ces trois chercheurs s'intéressent au lien productivité/politiques d'égalité des chances, car ils estiment qu'il sera plus facile de convaincre les entreprises du bien-fondé de ces politiques d'égalité des chances s'il est prouvé qu'elles améliorent leurs résultats économiques. Ils partent de l'hypothèse que les discriminations affectent négativement « l'efficacité X », c'est-à-

dire l'efficacité organisationnelle, en générant une mauvaise allocation de la main-d'œuvre, une sous-utilisation d'une partie de celle-ci et toute une série de problèmes organisationnels liés aux efforts à déployer pour discriminer. Si la discrimination est à l'origine d'une inefficacité organisationnelle globale, la productivité des facteurs devrait aussi être affectée par la discrimination, rendant l'entreprise moins productive que les entreprises concurrentes. Dans un monde où la concurrence serait pure et parfaite, cette moindre productivité entraînerait à terme l'élimination des entreprises discriminant et donc la disparition de la discrimination (argument repris de Becker). *A contrario*, les entreprises adoptant une politique d'égalité des chances devraient voir leur productivité augmenter.

Il ressort de cette étude que, sauf pour les PME britanniques pour lesquelles l'effet est neutre, les entreprises ayant adopté des politiques d'égalité des chances sont plus productives que celles n'en ayant pas adopté. Et pour les entreprises australiennes, plus le nombre de pratiques d'accompagnement de la politique d'égalité des chances est élevé, plus les effets sur la productivité sont forts; en revanche, pour les entreprises britanniques, ce nombre élevé de pratiques est corrélé de façon négative avec la productivité attestant de plus grandes difficultés d'organisation générées par ces pratiques.

L'impact positif d'une politique d'égalité des chances sur la productivité de l'entreprise se fait selon ces chercheurs par deux chemins :

1. Un accroissement de la productivité globale liée à une réduction de l'inefficacité X causée par la discrimination, d'une part;

- ↳ **2.** Et une élévation de la productivité individuelle liée au cercle vertueux de l'égalité (« la relation entre la présence de personnes issues de groupes victimes de discrimination et la productivité de l'entreprise peut se renforcer à mesure que la contribution de celles-ci augmente », p. 532), d'autre part. La notion d'apprentissage organisationnel (au sens de *knowledge management*) est au centre de cette relation. Elle repose sur l'idée que la mise en place de politiques d'égalité des chances, en obligeant à réinterroger les routines existantes de manière à les rendre plus égalitaires et objectives, va modifier les manières de travailler et rendre les individus plus productifs.

Les auteurs constatent enfin que les effets positifs de ces politiques d'égalité des chances semblent plus forts pour les grandes entreprises australiennes, soit celles qui sont soumises à la législation la plus contraignante.

Si la majorité de ces études tend à prouver une corrélation entre gestion de la diversité et performances, nombre d'entre elles ne passent pas le cap de la relation causale entre ces deux phénomènes. D'autres limites relatives à ces études sont liées à l'hétérogénéité des données et des méthodes utilisées ou encore à l'interprétation faite des résultats obtenus qui visent le plus souvent à corroborer la thèse initiale. Ces études restent donc très prudentes dans l'affirmation d'un lien de causalité entre diversité et performances, et l'impact positif mis en avant est le plus souvent relatif et dépendant d'un certain nombre de facteurs.

Elles reposent sur un postulat implicite, quasiment jamais évoqué et interrogé, selon lequel la performance serait une réalité objective pouvant se définir et donc se mesurer avec précision. Or, il s'agit avant tout d'un construit social relatif au contexte organisationnel dans lequel on se trouve. La performance n'existe donc pas en elle-même – elle a nécessairement besoin d'être évaluée ; or, cette évaluation est complexe car suppose de définir des critères qui la fondent et qui permettent de la mesurer (Capron, Quairel, 2006). La performance recouvre en effet différentes dimensions qui ne sont pas forcément mesurables (les externalités constituent un exemple des effets indirects de l'activité de l'entreprise sur l'environnement ou la société qui peuvent accroître ou diminuer les performances d'une entreprise si elles étaient prises en compte dans la mesure de la performance globale) et, en outre, toute tentative de mesure reste subjective, dépendante des données disponibles. Pour être partagée, toute mesure doit être juste ; or, il apparaît difficile, voire impossible d'isoler l'effet qu'une catégorie d'individus (comme les femmes ou les seniors) peut avoir sur les performances d'une entreprise. En effet, la performance individuelle est elle-même corrélée à celle des autres salariés et à l'organisation du travail. Comme la compétence, la performance est difficilement mesurable d'un point de vue individuel car elle s'insère de façon inextricable dans un collectif.

Ces liens entre diversité et performance restent donc fragiles, et pour les promoteurs de la diversité, il semble que ce soit un axe de communication à développer pour convaincre les entreprises de mettre en place des politiques diversité (voir étude IMS 2010 sur « Diversité de capital humain et performance économique », dont l'objectif est de prouver l'assertion selon laquelle la diversité serait un atout pour la performance des entreprises).

LA DIVERSITÉ A-T-ELLE UN COÛT ?

Les avantages économiques de la diversité sont souvent mis en avant. La promotion de ces politiques est fondée sur le motif qu'elles amélioreraient les performances des entreprises. Outre le caractère discutable de cet argument, il convient de rappeler que ces politiques génèrent également des coûts de différentes natures; leur mise en œuvre peut par ailleurs être freinée par une série d'obstacles, source éventuelle des coûts indirects liés à ces politiques de diversité.

Coûts identifiés pour/par les entreprises

L'existence de coûts induits par les politiques de diversité est rarement évoquée dans les discours des promoteurs de la diversité, alors qu'ils peuvent devenir un frein à leur développement. On peut regrouper ces coûts sous les grandes catégories suivantes :

- Des coûts organisationnels du fait de la remise à plat des processus de GRH traditionnellement conduits. Ces coûts sont humains (temps, coordination, réorganisation managériale) mais également financiers (coût du personnel dédié);
- Des coûts de communication : mise en place d'un intranet explicitant la politique de diversité, plaquettes, affiches, etc.;
- Des coûts liés à l'observation des dispositions juridiques : formation du personnel, veille, archivage, etc.;
- Des coûts directs associés à la politique de diversité : moyens matériels (lorsqu'il est par exemple décidé de mettre en place de nouvelles méthodes de recrutement ou de travailler avec des partenaires extérieurs), aménagement des conditions de travail, suivi, établissement de rapports...;
- Des coûts d'opportunité liés à la diversification = pertes d'avantages dues au fait que les ressources, limitées, affectées à ces politiques ne peuvent l'être à d'autres activités productives.



TÉMOIGNAGE CRÉDIT AGRICOLE SA : LA DIVERSITÉ A-T-ELLE UN COÛT ?

Être socialement responsable, optimiser sa gestion des ressources humaines, augmenter sa performance économique... Les enjeux autour de la diversité sont nombreux pour les entreprises. Pour y répondre, le groupe Crédit Agricole SA s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche active autour de la diversité qui s'est traduite, notamment, par la signature en 2008 de la Charte de la diversité. Un signe fort adressé à nos collaborateurs et une traduction concrète sur le rôle sociétal porté par notre Groupe.

Les initiatives sont nombreuses et se concrétisent aujourd'hui en matière de handicap, et sur le sujet de la mixité hommes-femmes notamment : à titre d'exemple, les collaborateurs handicapés chez LCL représentent aujourd'hui 4% de l'effectif; de son côté, Crédit Agricole CIB (la banque de financement et d'investissement du Groupe) se mobilise avec son réseau interne PotentiELLES pour proposer aux femmes un lieu d'échange et de réflexion sur leur parcours professionnel, pour contribuer à la sensibilisation du management à la mixité et pour aider les réseaux de femmes émergents dans nos différentes entités à se structurer.

La promotion de la diversité est donc pleinement intégrée à notre politique globale des ressources humaines et la politique RSE impulsée par notre direction générale : le respect de nos collaborateurs, le « bien vivre ensemble », l'équité de traitement et la prévention des discriminations contribuent à créer une culture d'entreprise

↘ ouverte, responsable, porteuse de cohésion interne et de progrès. Cet engagement implique un accompagnement quotidien et nécessite bien sûr un investissement financier pour obtenir des résultats. Par son histoire et son développement, le Groupe Crédit Agricole SA a une organisation très décentralisée qui rend souvent la coordination et la rationalisation des coûts plus complexes. Pour répondre à notre engagement et parce que nous sommes convaincus que l'investissement se construit à partir d'une vision sur le long terme, nos différentes entités participent activement au déploiement de la politique diversité du Groupe.

De nombreuses illustrations matérialisent l'engagement de Crédit Agricole SA en matière de diversité. Notre conviction : la richesse des échanges crée la richesse collective et l'intelligence des décisions.

Les freins et les risques identifiés par/pour les entreprises

L'une des principales critiques adressées aux démarches de promotion de la diversité repose sur le décalage entre déclarations d'intention des entreprises et actions réellement mises en œuvre. Parmi les 43 entreprises ayant répondu au questionnaire AFMD, les principales difficultés rencontrées par les acteurs de la diversité dans l'entreprise sont : le manque de moyens humains, suivi des difficultés pour convaincre les collaborateurs et des problèmes à savoir ce qu'il se passe sur le terrain. Ces questions sont liées car ce sont les moyens (humains et financiers) attribués à la gestion de la diversité qui vont légitimer et crédibiliser ceux qui la portent. Pourtant, un peu moins de la moitié des répondants n'ont pas de budget spécifique alloué à leur politique de diversité (hors handicap). Et pour les autres, ce budget représente en majorité moins de 1 % du chiffre d'affaires de leur entreprise.

L'expérience américaine peut servir d'exemple, car le concept de diversité y a été introduit dès la fin des années 1970. Une enquête conduite en 2001 auprès d'entreprises américaines montre que seule une quinzaine d'entreprises ont mis en place une direction consacrée à la diversité avec un correspondant diversité et un budget propre (Pauwels, 2004). Il semble donc que les moyens consacrés au management de la diversité soient insuffisants eu égard aux ambitions annoncées, et cela a peut-être discrédité ces politiques de diversité en les rendant peu effectives. Certains en ont même conclu que le passage des politiques d'*affirmative action* au management de la diversité était simplement revenu à « [...] mettre du vieux vin dans de nouvelles bouteilles » (Bereni, 2009).

Le risque que cela se produise en France est à cet égard élevé compte tenu de la quasi absence de référence aux moyens financiers et humains dans les accords diversité. Pourtant, une promotion plus négociée de la diversité avec les partenaires sociaux devrait être l'une des voies pour réduire ce risque et contraindre les entreprises à prévoir les financements nécessaires pour la réalisation des actions annoncées dans l'accord. Les signataires des accords ne semblent pas encore convaincus que la réussite de ces derniers passera notamment par l'octroi de moyens financiers. Ainsi, sur les 31 accords étudiés, il n'est nulle part fait mention d'un budget spécifique dédié à la diversité (Garner-Moyer, 2009). Et il est prévu seulement dans la moitié des cas une structure dédiée à la diversité (correspondant diversité, comité diversité, observatoire de la diversité) et, dans ce cas, la position de cette structure par rapport aux autres départements n'est pas toujours clairement explicitée.

Finalement, différents éléments expliquent les raisons pour lesquelles certaines entreprises sont réticentes à adopter une politique de promotion de la diversité dont le risque d'échec est indissociable de tout changement organisationnel.

DES OBSTACLES INTERNES :

- La diversité repose sur la valorisation de différences, de qualités ou attributs qui seraient davantage détenus par certains groupes de la population mais le risque est important de renforcer les stéréotypes, fussent-ils positifs, à l'égard de ces groupes (Laufer, 2009) ;
- Difficultés à faire évoluer la culture interne de l'entreprise, à faire évoluer les représentations, les mentalités car il s'agit d'un travail de long terme, qui nécessite engagement et stabilité dans l'action, ce qui est rarement compatible avec les impératifs et les objectifs de retour sur investissement à court terme. La dissonance possible entre les valeurs morales de certains managers et les pratiques de diversité promues par l'entreprise (égalité de traitement *versus* pratiques différenciées selon certains critères) constitue également un frein à la mise en œuvre de cette politique. La difficulté consécutive de capitaliser sur les actions engagées apparaît enfin comme un frein au déploiement de ces politiques ;
- Le manque d'intérêt de la part des managers intermédiaires, de l'encadrement opérationnel mais aussi des salariés est également une forme de résistance interne qui peut avoir plusieurs origines : un manque de clarté sur les objectifs à atteindre, une insuffisante transparence de la manière dont cette politique a été élaborée et déclinée, une résistance inhérente à tout changement... ;
- Manque d'informations globales sur ce que recouvrent les actions en faveur de la diversité et donc problème de légitimité de cette politique. Positionnement pas toujours clair du responsable diversité qui le fragilise et qui peut conduire parfois à une sollicitation extrême, sur des sujets très divers auxquels il n'est pas toujours en capacité de répondre ;
- Écarts entre une politique *corporate* décidée le plus souvent au niveau du siège et la réalité des établissements et des filiales pour lesquels le concept de diversité peut avoir un visage tout à fait autre ;
- Surcommunication associée à la politique diversité qui peut générer, comme nous l'avons déjà évoqué, des revendications identitaires croissantes et engendrer le cas échéant de la frustration et des ressentis négatifs. Les effets « rebonds » de la politique

de diversité apparaissent souvent sous-estimés, notamment en matière de communautarisme ou de discrimination positive. Cette surcommunication peut également entraîner un excès de reporting et un empilement de bilans et rapports (bilan social, rapport de situation comparée, rapport de RSE, bilan diversité...) qui ne sont pas toujours articulés et donc lisibles pour les parties prenantes ;

- Risque que l'entreprise ne s'inscrive dans un registre politique controversé éloigné de ses objectifs de rentabilité et qui pourraient détourner d'elle certains consommateurs attachés au principe d'égalité de traitement ou au contraire soucieux de ne pas « entrer en contact » avec certaines composantes de la diversité.

DES OBSTACLES « EXTERNES » :

- L'insuffisante application de l'arsenal juridique : pression insuffisante des pouvoirs publics et faible risque judiciaire. Le peu d'affaires de discrimination portées devant les tribunaux et la faiblesse des peines prononcées semblent deux éléments peu incitatifs à une prise de conscience par les entreprises du risque judiciaire associé à des traitements discriminatoires ;
- Risque de voir ces politiques s'ériger en avantages anticoncurrentiels dans les cas où les exigences en termes de « diversité » ne peuvent être respectées (pour cause de conjoncture d'emploi locale par exemple) (Demontrond et Joyeau, 2010) ;
- Écarts entre des cadres juridiques nationaux et une conception internationale de la diversité dans le cas d'entreprises dont le siège est basé hors de France.

Les avantages économiques attendus de la diversité peuvent donc en rester à l'état d'attentes, voire la diversité peut *a contrario* être source de désavantages sur les différents aspects évoqués (en matière commerciale, humaine ou financière) ; c'est ce qu'on pourrait qualifier de « face noire » de la diversité.

S'inspirant des trois dimensions de la diversité définies par Harrison et Klein (2007), Bender et Pigeyre (2009) estiment que celles-ci ont non seulement des implications différentes en termes de mesure, mais également des conséquences différentes en termes de performance des équipes. Si la diversité repose sur

des différences en matière de connaissances ou d'expériences entre les membres du groupe (diversité au sens de variété), elle peut être source d'innovation et de créativité, mais si elle repose sur des différences d'opinion, de valeurs ou de ressources (diversité au sens de séparation ou de disparité), alors elle peut être source de conflit et de moindre cohésion du groupe.

La théorie de la catégorisation sociale ou les risques sous-évalués de la diversité

La théorie de la catégorisation sociale a été développée par Tajfel dans les années 1960 et elle s'intéresse à la place de l'individu au sein du groupe.

La catégorisation correspond à l'activité mentale du sujet qui consiste à assimiler les objets perçus dans l'environnement, en les associant cognitivement avec des catégories mentales préexistantes. Lorsque les objets sur lesquels porte ce processus de catégorisation mentale sont des individus ou des groupes, on parlera alors de catégorisation sociale. Les représentations sociales jouent alors ici le rôle d'outils cognitifs qui vont permettre au sujet de segmenter, de classer et structurer son environnement social, puis de gérer adéquatement ses interactions avec autrui. En effet, en assimilant les individus que le sujet rencontre à des catégories sociales préexistantes dans sa mémoire, il ne lui est pas nécessaire de connaître ces personnes pour pouvoir interagir avec elles d'une façon appropriée. Il suffit de récupérer le savoir relationnel associé à la catégorie à laquelle cet individu est assimilé puis de l'appliquer à la situation du moment pour organiser en conséquence ses conduites. Ce processus de catégorisation sociale, qui revient à classer autrui selon ses caractéristiques, peut reposer sur la prise en compte de différents critères. Il peut s'agir de critères manipulables par l'individu (orientation sexuelle, appartenance religieuse, poids...) ou de caractéristiques inaltérables telles que le sexe, la couleur de la peau, l'âge, le patronyme, etc. Certains sont directement observables (comme le sexe, l'âge ou la couleur de peau) ou non (comme l'orientation sexuelle, la religion, l'origine sociale ou

l'appartenance à un parti politique). Le courant de la démographie relationnelle suggère que les caractéristiques démographiques des individus (âge, sexe, origine) constituent un critère déterminant de catégorisation (Becuwe, 2010).

Appliquée au monde du travail, la théorie de la catégorisation sociale prévoit que les personnes préféreront travailler avec des gens qui leur sont proches et qui agissent selon les mêmes codes et références qu'eux. Ce qui peut entraîner, selon Tajfel, deux biais possibles : l'homogénéisation intracatégorielle et l'accentuation intercatégorielle. L'homogénéisation intracatégorielle (ou effet d'assimilation) correspond à une surestimation de la ressemblance des membres appartenant à un même groupe tandis que l'accentuation intercatégorielle (ou effet de contraste), correspond à la surestimation des différences entre les individus qui appartiennent à des catégories distinctes. Ainsi, les individus d'une même catégorie sont perçus comme « plus semblables » et les individus de catégories différentes comme « plus différents » que s'ils n'étaient pas catégorisés (Klein et Pohl, 2007). Le courant de la démographie relationnelle relativise les discours positifs associés à la gestion de diversité, car il repose sur des études montrant que l'hétérogénéité démographique en termes d'ancienneté, de sexe, et de nationalité aurait des effets négatifs sur les comportements sur le lieu de travail et sur la performance (Becuwe, 2010). De ce point de vue, diversifier les équipes reviendrait à aller à l'encontre de ces tendances et à accroître les coûts de coordination et de communication interindividuelle ; la diversité peut en effet réduire la cohésion sociale du groupe, accroître le temps nécessaire à la prise de décision et donc réduire la réactivité des entreprises face à un changement imprévu. Ce qui constitue, dans un environnement concurrentiel, un désavantage pouvant être vital.

Décider de faire de la diversité, de mettre en place une politique de diversité n'est donc pas exempt de risques, voire de coûts, et les entreprises doivent intégrer ces éléments dans l'élaboration de cette politique afin de ne pas la fragiliser.

LA DIVERSITÉ, ÇA MARCHE À TOUS LES COUPS ?

Comme nous venons de le voir, la diversité peut générer des coûts d'une part, et l'amélioration des performances de l'entreprise n'est pas une conséquence *sine die* d'une politique de diversité d'autre part. Des chercheurs ont mis en avant un certain nombre de facteurs susceptibles d'exercer une influence sur le lien entre diversité et performance, ou tout du moins de rendre la diversité avantageuse. Ceci implique évidemment au préalable que la politique de diversité soit active dans le sens où elle dépasse les simples discours et effets d'affichage. Et que des moyens lui soient alloués comme nous l'avons déjà souligné.

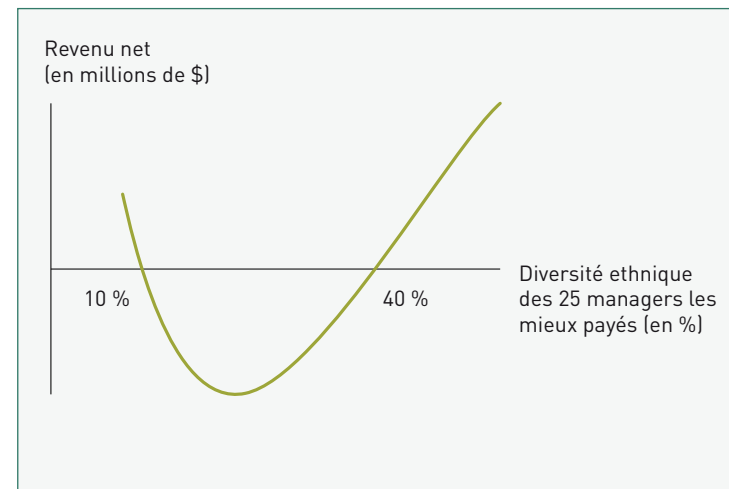
La notion de seuil ou de masse critique

Cette notion a été développée par Rosabeth Kanter (1977) dans le cadre de ses travaux sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Elle estime qu'il faut qu'un groupe social atteigne une taille critique pour réellement influencer le fonctionnement d'une organisation, changer la nature des interactions et modifier la dynamique de groupe. Cet auteur estime à 35% la taille minimale que doit avoir une minorité pour influencer le comportement du groupe dominant. Ceci explique que les études portant sur le lien entre féminisation de la main-d'œuvre et résultats de l'entreprise soient rarement concluantes, car le taux de femmes n'atteint jamais ce seuil dans certaines instances dirigeantes.

Avec la loi de janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, d'ici à janvier 2017, les conseils d'administration des entreprises françaises de plus de 500 salariés devront être composés à 40% de femmes, ce qui permettra de tester en réel cette hypothèse.

Dans une étude anglo-saxonne analysant les liens entre diversité ethnique³⁶ des équipes dirigeantes et résultats financiers des

entreprises, Roberson et Park (2007) testaient l'hypothèse selon laquelle une diversité ethnique de l'encadrement serait positivement corrélée avec les performances financières des entreprises. Ils concluent que cette hypothèse se confirme mais ils estiment que la relation entre les deux suit une courbe en U : la relation est négative s'il y a moins de 25% de cadres d'origines étrangères et elle remonte ensuite pour être positive à partir de 40%. Ainsi il faudrait un seuil minimal de présence ethnique pour que la diversité devienne « rentable » ; en dessous de ce seuil, elle créerait plus de difficultés en termes de conflits humains et de problème de communication que d'avantages. Si les minorités sont largement représentées dans l'encadrement, la courbe remonte car, estiment les deux chercheurs, leurs points de vue peuvent alors être entendus et les perspectives en termes d'adéquation aux demandes du marché s'élèvent.



Source : Roberson, Q. M., Park, H. J. (2007) "Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity", *Group Organization Management*, vol 32, p 548.

Cette notion de seuil, ou masse critique, peut être analysée en écho avec la notion de pouvoir telle que développée par March et Welt (2003). Selon eux, les groupes politiquement faibles, péri-

36. Conception américaine de la diversité ethnique : il s'agit des Noirs, des Hispaniques, des Asiatiques, par opposition aux natifs américains.

phériques ou dominés prônent la diversité tandis que les groupes dominants vantent les mérites de l'unité. Le leader, qui symbolise l'unité et la culture de l'organisation, peut avoir intérêt à minimiser les tensions entre les revendications d'unité et de diversité, ou à savoir reconnaître dans la demande de diversité le besoin de reconnaissance de groupes qui, une fois en situation de pouvoir, pourraient changer d'attitude vis-à-vis de la diversité.

La prise en compte de l'environnement

Jurkus et alii (2008) analysent les effets de la féminisation des dirigeants sur la rentabilité (mesurée par le ROA³⁷) et sur la performance boursière, à partir d'un échantillon composé des 668 plus grandes entreprises américaines (classement *Fortune 500*). Ils concluent, dans les deux cas, à un impact positif de la féminisation sur la performance, mais cet impact est significatif uniquement quand **l'environnement est masculin**, c'est-à-dire que la mixité aux postes de direction est faible dans le secteur et/ou dans la région. Ce résultat suggère que les bénéfices de la mixité sont d'autant plus sensibles dans les environnements peu féminisés, quand la ressource « femme » est rare (cité dans Landrieux-Kartochian, 2010).

L'étude de Francoeur et alii (2008) réalisée à partir d'un échantillon composé des 230 plus grandes entreprises canadiennes (classement du *Financial Post*) ne démontre l'effet de la féminisation de l'encadrement sur la performance que pour les entreprises situées dans un **environnement complexe et risqué** (cité dans Landrieux-Kartochian, 2010). Les groupes hétérogènes, divers, seraient plus performants dans des environnements changeants tandis que des groupes plus « homogènes » le seraient davantage dans un environnement stable. En outre, la nature de la diversité tend à modifier cet impact sur les performances. Ainsi des collectifs divers en âges tendent à diminuer les coûts de communication tandis que des collectifs divers en origines ethniques les augmenteraient.

L'environnement législatif semble également être un critère important à intégrer : une des conclusions d'une étude anglo-saxonne (Perotin et alii, 2003, cf. encadré 5) traitant des relations

entre politiques d'égalité des chances et résultat des entreprises, est que les entreprises soumises aux exigences réglementaires les plus strictes, qui les obligent à aller au-delà d'une politique de déclaration de principes, bénéficient d'impact plus fort en termes de productivité que les entreprises soumises au régime de l'engagement volontaire.

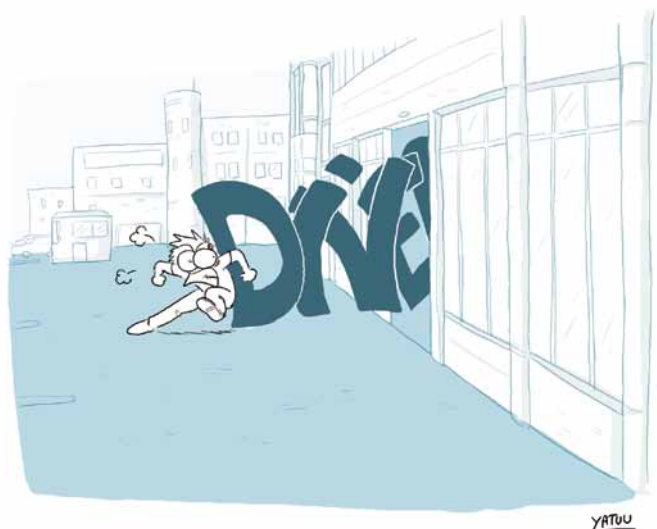
La nécessité d'une « bonne gestion »

Il est parfois indiqué que les liens entre performances et diversité seraient positifs lorsque la diversité est « correctement gérée » (Cox et al., 1991; O'Reilly et al., 1997; IMS, 2010). C'est également le sentiment des dirigeants d'entreprise (Zannad et Stone, 2009). Dans son étude 2010 sur « Diversité du capital humain et performance économique », IMS conclut que « *la diversité des ressources humaines, dès lors qu'elle est bien managée, augmenterait de 5 à 15 % la rentabilité de l'entreprise* ». Mais qu'est-ce qu'une diversité bien gérée ? Selon IMS, bien gérer la diversité équivaldrait à « *promouvoir la différence et non la craindre ; former les managers à la diversité ; développer une vigilance à l'égard des inégalités ; développer une culture d'entreprise basée sur l'objectivité et le respect de l'autre...* ». Cette notion de « bonne gestion de la diversité » renvoie donc à des principes dont la mise en œuvre concrète n'est pas abordée... La relation entre diversité et performance est complexe, la mesure de la performance pouvant être influencée par la définition de la diversité et inversement. Pour l'analyser, il faut au préalable bien préciser de quoi on parle et comment on définit à la fois la diversité (de quelle diversité parle-t-on ?) et les performances (de quelle nature ? mesurée comment, par quels indicateurs ?).

Le temps semble enfin être un facteur central de ces politiques de diversité, car les entreprises soulignent le conflit potentiel entre des impératifs économiques de court terme et les effets des politiques de diversité qui peuvent se faire sentir sur le long terme. La diversité a besoin de temps pour s'imposer, se mettre en œuvre et faire sentir ses effets. Ceci tient notamment au fait qu'il faut du temps pour faire évoluer les représentations et les stéréotypes négatifs qu'elles ont pour objectif de combattre.

37. Le *Return on Assets* correspond au taux de rendement de l'actif investi ou à la rentabilité économique : résultat net / total actif.

CONCLUSION



Égalité et diversité ne sont pas deux concepts à opposer, mais ils doivent être bien distingués pour que leur articulation soit cohérente et crédible. La diversité recouvre, dans les pratiques des entreprises, tant des actions qui visent à l'égalité formelle, l'égalité juridique, de droit, de traitement (pratiques universelles), que des actions qui renvoient à un objectif d'égalité réelle (pratiques catégorielles). Pour les entreprises, la diversité apparaît comme le « cheval de Troie » de l'égalité, et on peut effectivement penser que, à travers la notion de diversité, l'égalité avance. Si les actions positives sur lesquelles se fondent une partie des politiques de diversité servent à faire bouger les représentations, à déconstruire les stéréotypes, à réduire la propension à discriminer (Wagner et alii, 2011), alors la cause de l'égalité en sortira grandie. Si par exemple des politiques de diversité, telles que la diversification des viviers de recrutement, permettent de faire évoluer les pra-

tiques managériales et les représentations à l'égard des groupes discriminés, pour que, in fine, l'égalité de traitement puisse être appliquée à tous et ne génère plus de discriminations à l'égard de ces populations, alors on perçoit bien comment égalité et diversité peuvent avancer ensemble. Perçue par les entreprises de manière plus positive que la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité est un moyen de faire avancer la question de l'égalité mais elle ne saurait à elle seule résoudre la question des inégalités. Les politiques de diversité comportent des risques qui peuvent, s'ils ne sont pas maîtrisés, annuler ces avancées en matière d'égalité. Ainsi par exemple, si ces politiques reposent sur la valorisation de différences, de stéréotypes qui vont conduire à essentialiser certains traits ou qualités des groupes ciblés par ces politiques, alors les représentations n'auront pas été déconstruites et la cause de l'égalité n'aura pas été servie par ces politiques.

Entre diversité et égalité, une troisième voie est possible qui combinerait ces deux notions pour faire de la diversité un espace au service de l'égalité, mais cela mérite de la part des entreprises une réflexion approfondie sur les objectifs et actions des politiques qu'elles promeuvent et mettent en œuvre. Pour qu'émerge une diversité respectueuse de la loi et en même temps soucieuse de combattre certaines inégalités, pour que la diversité conduise à rassembler les individus autour de ce qui les rapproche et non à les catégoriser sur ce qui les différencie, les entreprises doivent prendre conscience des pièges que recouvre le concept de diversité mais également entrevoir les possibilités qu'il ouvre, du fait notamment de sa forte plasticité. La lutte contre les discriminations avait peu de place dans les discours et pratiques managériales, la diversité en a pris beaucoup, encore faut-il bien réfléchir à ce qu'on veut en faire pour qu'égalité et diversité avancent de pair.

ANNEXES

ANNEXE 1

Description des accords d'entreprise sur la diversité analysés

Cette analyse du contenu d'accords d'entreprise signés sur la diversité a été réalisée par l'auteur de cet opus. Les 31 accords étudiés ont tous été signés après le 12 octobre 2006, c'est-à-dire après la signature de l'ANI relatif à la diversité : 8 ont été signés en 2007, 8 en 2008, 10 en 2009, 2 en 2010 et 3 en 2011.

Sur ces 31 entreprises, 26 ont des effectifs supérieurs à 500 salariés et 7 en ont plus de 10 000 à travers le monde. Les accords sur la diversité relèvent donc de grandes, voire très grandes entreprises, appartenant dans la majorité des cas à des groupes, tous français.

Les activités des entreprises ayant signé des accords relatifs à la diversité relèvent aux trois quarts du secteur des services (banque, assurance, transports, énergie, commerce, recherche et développement). Les entreprises du secteur industriel ayant signé ces accords appartiennent à l'industrie manufacturière et agroalimentaire, ou à la construction.

La durée de validité des accords signés est soit de trois ans (dans 13 accords), ce qui correspond à la durée légale d'un accord, soit indéterminée mais le plus souvent avec un suivi annuel. Ceci témoigne peut-être d'un engagement sur le long terme des signataires et d'une volonté de rendre ce sujet de négociation pérenne (Chappert, Martinet, 2008). Le suivi de ces accords est le plus souvent assuré par une commission qui peut être soit dédiée à cet accord (commission diversité, observatoire de la diversité, comité éthique...), soit le comité d'entreprise ou une autre structure existante. Dans trois accords, aucun suivi n'est prévu.

FO apparaît comme le syndicat le plus signataire de tous les accords étudiés (28), suivi de la CGT (27) et de la CFDT (26). La CFTC (21) et la CGC (24) apparaissent également comme des signataires importants. Ce nombre élevé de syndicats signataires s'explique par la taille des entreprises (4,7 signataires en moyenne).

ANNEXE 2

La législation sur la diversité : l'exemple canadien

La première loi sur l'équité en matière d'emploi canadienne date de 1987 et elle constitue un exemple de cadre législatif donné à la gestion de la diversité dans les entreprises. Elle vise à réaliser l'égalité en milieu de travail pour les femmes, les autochtones³⁸, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles³⁹. Elle exige, que tous les ans, les employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et du secteur public fédéral employant plus de 100 salariés⁴⁰, présentent un rapport statistique et un rapport descriptif faisant état des mesures prises par les employeurs en vue d'améliorer la situation des membres des groupes désignés au sein de leur effectif, et les résultats de chacune de ces mesures.

En 1996, cette loi a été modifiée et a donné plus de pouvoirs à la Commission canadienne des droits de la personne⁴¹, qui a reçu le mandat d'effectuer des vérifications pour veiller au respect de la loi, et les tribunaux de l'équité en matière d'emploi ont été constitués pour entendre des causes liées à l'équité en emploi. Les employeurs qui ne respectent pas leurs obligations en la matière sont passibles d'une sanction pécuniaire. Les cas de non-conformité sont adressés à la Commission canadienne des droits de la personne, qui procède à une vérification de la conformité.

38. Les Indiens, les Inuits et les Métis.

39. Définies comme suit dans la loi : « font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ».

40. Ce qui représente environ 1 135 000 salariés, soit 6 % de la main-d'œuvre totale.

41. Organisme indépendant créé par le Parlement en 1977. Elle exerce son mandat en toute indépendance du gouvernement du Canada.

D'après le ministère canadien du Travail, les données pour l'ensemble des employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et des sociétés d'État indiquent que, depuis 1987, année où la loi est entrée en vigueur, et jusqu'en 2008, dernière année connue :

- Des progrès importants ont été enregistrés pour tous les groupes depuis 1987 mais ils sont stables sur la dernière année en ce qui concerne les femmes, les autochtones et les personnes handicapées (tableau) ;
- Les plus grandes améliorations relatives ont été enregistrées chez les membres des minorités visibles et les autochtones (tableau).

Sans entrer dans le débat sur les statistiques ethniques (pour une présentation des enjeux de ce débat, voir Zannad, Stone, 2009), on peut retirer de ces éléments chiffrés que la voie mixant engagement volontaire et contrainte législative est ardue. La voie volontaire semble être celle privilégiée par les entreprises ; de ce fait elle peut être source d'une plus grande efficacité car résultant d'un engagement personnel de la part des employeurs. Ces derniers, invoquent *a contrario* les effets contre-productifs que pourrait entraîner un nouvel acte législatif et n'hésitent pas à rappeler que « les lois peuvent être contournées⁴² » ! Leur seule demande à l'égard du gouvernement serait de créer un « environnement stable et favorable »⁴³. Mais comment s'assurer que cet engagement sera suivi d'effets s'il n'y a pas au minimum un contrôle organisé au niveau national comme au Canada avec remise de rapports d'avancement ?

42. Propos de C. Bébéar rapportés dans *Le Monde*, 1^{er} décembre 2004.

43. Cette conception du rôle de l'État s'inspire de l'école autrichienne ultralibérale avec, à sa tête, von Mises et Hayek.

REPRÉSENTATION DES MEMBRES DES GROUPES DÉSIGNÉS DÉCLARÉS PAR LES EMPLOYEURS DU SECTEUR PRIVÉ SOUS RÉGLEMENTATION FÉDÉRALE*													
	Femmes			Autochtones			Personnes handicapées			Membres des minorités visibles			
	1987	2001	2007	1987	2001	2007	1987	2001	2007	1987	2001	2007	2008
SECTEUR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
BANQUES	76,1	71,0	67,7	0,6	1,1	1,3	1,8	2,0	3,6	9,5	17,1	24,9	25,5
COMMS.	39,6	41,3	40,4	0,6	1,4	1,6	1,4	2,3	2,5	4,0	10,8	14,5	15,3
TRANSPORTS	16,9	24,7	25,4	0,7	2,0	2,3	1,4	2,4	2,1	2,6	7,6	9,4	10,2
AUTRES	21,2	28,0	30,0	0,9	2,7	3,1	2,3	2,7	2,3	2,6	7,7	13,4	13,5
TOUS LES SECTEURS	40,9	44,9	42,7	0,7	1,6	1,9	1,6	2,3	2,7	5,0	11,7	15,9	16,6

* Des écarts peuvent survenir par rapport aux données présentées antérieurement en raison des ajouts aux bases de données et/ou des rajustements apportés aux rapports des employeurs après les délais de publication.

Source : « Loi sur l'équité en matière d'emploi. Rapport annuel 2009 », disponible sur le site du ministère canadien du Travail www.rhdcc.gc.ca/fra/travail/egalite/equite_emploi/outils/rapports_annuels/2009/page02.shtml

BIBLIOGRAPHIE

ACHIN, C., MÉDA, D., WIERINK, M. (2005) « Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité », Document d'études, Dares, n° 91.

AMROUS, N. (2010) « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé : bilan de l'année 2008 », *Dares analyses*, n° 068, octobre.

BÉBÉAR, C. (2004) *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Rapport au Premier ministre. Paris : La Documentation française.

BEUWE, A. (2010) « Le courant de la démographie relationnelle est-il susceptible de remettre en cause le management de la diversité ? », *Communication au colloque Diversité : regards croisés des chercheurs et des praticiens*, ESSEC-IAS, 10 juin 2010, Paris.

BENDER, A.-F., PIGEYRE, F. (2003) « Gestion des ressources humaines et diversité », Communication, 5^e journée d'étude *Les cadres au regard du genre*, Lasmas-CNRS, Paris, 20 juin 2003.

BENDER, A.-F. (2004) « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, juin-août, vol 30, n° 151, pp 205-217.

BENDER, A.-F. (2008) « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons », dans Barth, I., Falcoz, C. (coord) *Le Management de la diversité. Enjeux, fondement et pratiques*, Paris : L'Harmattan.

BENDER, A.-F., PIGEYRE, F. (2009) « Mieux conceptualiser la diversité. Un enjeu de gestion », communication, colloque international *La diversité, questions pour les sciences sociales*, Strasbourg, 2-3 décembre 2009.

BENDER, A.-F., KLARSFELD, A., LAUFER, J. (2010) "Equality and Diversity in the French context", in Klarsfeld, A. (eds) *International Handbook on Diversity Management at Work*, Edward Elgar Publishing, pp 83-108.

BENICHO, S., SABBAGH, D. (2009) *Égalité de traitement dans l'emploi. Les enseignements de l'expérience américaine dans la lutte contre les discriminations fondées sur l'origine*. Rapport remis à French-American foundation.

BERENI, L. (2009) « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », *Raisons politiques*, n° 35, août, pp 87-106.

BERENI, L., JAUNAIT, A. (2009) « Usages de la diversité », *Raisons politiques*, n° 35, août, pp 5-10.

BLIVET, L. (2004) *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive*, Rapport d'étude, Institut Montaigne.

BROUSSILLON, G.-A., MUTABAZI, P., SEURRAT, A. (2007) « La figure du « Responsable Diversité » dans les entreprises en France. Tentative de typologie et dimensions identitaires », *Actes de l'Université d'Automne de l'IAS*, colloque de Corte / 3^e rencontres internationales de la diversité, 4-6 octobre 2007.

CALLON, M. (DIR.) (1998) *The Laws of the Market*. Oxford : Blackwell publishers.

CAPRON, M., QUAIREL, F. (2006) « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises. L'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, vol 1, pp 5-17.

CASCIO, W.-F. (1995) *Managing human resources*. New York : McGraw-Hill.

CHAPPERT, F., MARTINET, N. (2008) *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Que nous disent les accords signés ?* Paris : Anact.

COMBEMALE, P. (2010) « La reconnaissance », *Alternatives économiques* n°294, septembre, pp 77-79.

CORBEIL, C., MARCHAND, I. (2006) « Penser l'intervention féministe à l'aune de l'approche intersectionnelle. Défis et enjeux », *Nouvelles pratiques sociales*, vol 19, no 1, pp 40-57.

CORNET, A., DELHAYE C. (2005) « Gestion de la diversité. La nécessaire articulation entre l'économie et l'éthique », *Entreprise éthique* n°23, octobre, pp. 90-101.

COX, T., LOBEL, S.A., McLEOD, P.L. (1991) "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task", *Academy of Management Journal*, 4, pp 827-847.

CRENSHAW, K. W. (2005) « Cartographies des marges. Intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur », *Cahiers du genre*, n° 39, pp 51-82.

CROZET, M., KOENIG, P. (2005) « Etat des lieux du commerce international. Le rôle des firmes multinationales dans le commerce international », *Les Cahiers français*, n° 325, mars-avril, pp 13-19.

DENIS, J. (2006) « Préface. Les nouveaux visages de la performativité », *Études de communication*, n° 29, pp 7-24.

DE SCHUTTER, O. (2001) *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*, coll. " Travail et Société ", Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt/M., New York, Oxford, Wien : Ed. PIE / Peter Lang.

DOBBIN, F. (2009) *Inventing equal opportunity*. Princeton : Princeton University Press.

DOYTCHEVA, M. (2009) « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons politiques*, n° 35, août, pp 107-124.

DUBAR, C. (1991) *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin (Collection U).

FAUROUX, R. (2005) *La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi*. Rapport à Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement.

FRANCOEUR, C., LABELLE, R., SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. (2008) "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management", *Journal of Business Ethics*, 81, pp 83-95.

GARNER-MOYER, H. (2011) « Sélection et sélectivité en GRH. Quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? », *Humanisme et entreprise*, n° 303, mai-juin-juillet, pp 57-72.

GARNER-MOYER, H. (2009) « Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ? », actes du colloque « Gender and diversity », ESCP-EAP, Paris.

GRAFFAM, J., SHINKFIELD, A., SMITH, K., POLZIN, U. (2002) "Employer benefits and costs of employing people with disability", *Journal of Vocational Rehabilitation* (17), pp 251-263.

GREENE, A., KIRTON, G., WRENCH, J. (2005) "Trade Union Perspectives on Diversity Management: A Comparison of the UK and Denmark", *European Journal of Industrial Relations*, vol 11, n°2, pp 179-196.

IMS (2010) « Diversité du capital humain et performance économique », Rapport de recherche, IMS.

ISNARD, C. (2003) « La performance par la diversité », *Revue ressources humaines et management*, octobre, n°11, pp 22-23.

JUNTER, A., SÉNAC-SLAWINSKI, R. (2010) « La diversité : Sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE*, 2010/3, pp 167-195.

KANTER, R. (1977) "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", *The American Journal of Sociology*, vol 82, n°5, pp 965-990.

KLEIN O., POHL, S. (2007) *Psychologie des stéréotypes et des préjugés*. Quartier libre, Les cahiers de l'ergologie. Bruxelles: Éditions Labor.

KONRAD, A., LINNEHAN, F. (1995) "Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices ?", *Academy of Management Journal*, vol 38, n°3, pp 787-821.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2004) « La contribution des femmes à la performance. Une revue de la littérature », *Document d'études*, Dares, n°83, octobre.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2010) « Femmes aux commandes, entreprises performantes ? », *Travail, genre et sociétés*, 2010/1, n°23, pp 171-179.

LAUFER, J. (2009) « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, n°21, avril, pp 29-53.

LAUFER, J., PAOLETTI, M. (2010) « Spéculation sur les performances économiques des femmes », *Controverse, Travail, genre et sociétés*, n°23, avril, pp 167-170.

LAUFER, J., SILVERA R. (2006) « Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle », *Regards sur l'actualité*. Paris : La Documentation française, n°317, janvier.

LÉPINARD, E. (2008) *Les approches anglo-saxonnes et française de la lutte contre les discriminations ethniques. Convergences et divergences des normes, instruments et mobilisations dans l'accès au logement, à l'enseignement et au droit*. Programme 2006-2008, subvention MiRe/Drees, Sabbagh, D. (coord).

LÉPINE, I., LÉGAULT, G., ROSS, C., CLOUTIER, J. (2004) « La mesure des effets de la diversité de la main-d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations. Un état des lieux de la littérature scientifique », communication au congrès de l'AGRH 2004.

MARCH, J., WELT, T. (2003) *Le leadership dans les organisations*. Paris : Les Presses, École des mines de Paris.

MERCIER, E., SCHMIDT, S. (2004) « Initiation à la gestion des ressources humaines », dans *Initiation à la gestion des ressources humaines*, E-Node, Paris : Pearson Education.

PAUWELS, M.-C. (2004) « Le *diversity management*, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? », *Revue française d'études américaines*, n°110, septembre, pp 107-122.

PÉROTIN, V., ROBINSON, A., LOUNDES, J. (2003) « Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises. Étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni », *Revue internationale du travail*, vol 142, n° 4, pp 471-505.

PLANE, J.-M., (2003) *Théories des organisations*. Paris : Dunod.

POINT, S., SINGH, V. (2003) "Defining and dimensionalising diversity: evidence from corporate websites across Europe", *European Management Journal* 21(6), pp 750-761.

POINT, S., SINGH, V. (2004) "Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison", *Long Range Planning*, n° 37, pp 295-318.

POINT, S. (2006) « La Charte de la diversité. Regards sur le discours des entreprises signataires », revue *Management et avenir*, n° 8, 2006, pp. 61-85.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin, pp 79-91.

PRÉVERT, A. (2011) *Sociogenèse d'un dispositif d'action publique. La lutte contre les discriminations dans le travail en France (1980-2004)*. Thèse de doctorat en science politique, sous la direction de M. Olivier Ihl, IEP de Grenoble, décembre.

ROBERSON, Q. M., PARK, H. J (2007) "Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity", *Group Organization Management*, n° 32, pp 548-568.

ROBERT- DEMONTROND, P., JOYEAU, A. (2010) « La performance des politiques de diversité en question. Une étude des représentations acteurs », *Management et avenir*, 2010/1, n° 31, pp 71-91.

SABBAGH, D. (2004) « Nationalisme et multiculturalisme », *Critique internationale* n° 23, avril, pp 113-124.

SABEG, Y., MEHAIGNERIE, L. (2004) *Les oubliés de l'égalité des chances — Participation, pluralité, assimilation ou repli ?*, Institut Montaigne.

STRINGFELLOW, E. (2008) "Égalité, liberté, fraternité... et diversité ? The views of French trade unions", *Industrial Relations in Europe. Conference 2008*, University of Greenwich, 23-25 June.

THÉVENET, M. (2007) « Tous les mêmes ? », dans Péretti, J.-M., *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris : Éditions d'Organisation, Eyrolles.

VAN DE WALLE, I., MORDRET, X. (2008) « De la charte de la diversité à la labellisation – L'État et les entreprises dans la négociation d'une politique de la diversité », Crédoc, *Cahier de recherche* n° 255, décembre.

VERKINDT, P.-Y. (2006) « L'ANI sur la diversité, un accord à l'honneur de la démocratie sociale », *Semaine sociale Lamy*, n° 1287.

VERSINI, D. (2004) *Diversité dans la fonction publique*. Paris : La Documentation française.

WAGNER, A.-L., TISSERANT, P., KUBIAK, M. (2011) « Propension à discriminer à l'égard du genre et dominance sociale », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 17, n° 4, pp 346-362.

WILLIAMS, K., O'REILLY, C. (1998) "Demography and Diversity in Organisations: A Review of 40 Years of Research", *Research in Organisational Behaviour*, vol 20, p. 77-140.

ZANNAD, H., STONE, P. (2009) *Mesurer la discrimination et la diversité, éléments de réponse*. Livre blanc. Paris : AFMD.

GLOSSAIRE

AFIP	Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle
Agefiph	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
ANDRH	Association nationale des directeurs de ressources humaines
ANI	Accord National Interprofessionnel
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CSR	Corporate Social Responsibility
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
EEO-AA	Equal Employment Opportunity et Affirmative Action
FACE	Fondation Agir Contre l'Exclusion
FGTB	Fédération Générale du Travail de Belgique
Halde	Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (intégrée au Défenseur des droits en 2011)
NRE	Nouvelles Régulations Économiques
OETH	Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés
RSC	Rapport de situation comparée
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises

LES MEMBRES DE LA COMMISSION

Réflexions autour du concept de diversité : éclairer pour mieux agir

- Adecco Groupe France
- Air France
- Auchan
- Bouygues Construction
- Cassius Partners
- Crédit Agricole SA
- D&O
- DAFCO de Versailles
- Elixor / Eliance
- L'Oréal
- La Poste
- Rouen Business School
- TF1
- Veolia

Les copilotes



Serge Camasse

HÉLÈNE GARNER-MOYER

Normalienne et agrégée d'économie et de gestion, Hélène Garner-Moyer est chercheuse associée au laboratoire CERGORS (Centre d'études et de recherches sur la gestion des organisations et des relations sociales) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et membre de l'Observatoire des discriminations.

Docteur en sciences de gestion, elle a soutenu sa thèse, en 2007, sur "L'apparence physique en GRH – l'impact de la beauté sur les itinéraires professionnels", sous la direction de J.-F. Amadieu.

Auteur d'articles portant sur la discrimination, sur la sélectivité des processus de recrutement ou sur l'identité des individus, elle s'attache, à travers le concept de diversité, à la compréhension des mécanismes par lesquels les entreprises tentent de concilier intérêts économiques et sociaux, respect de la loi et protection des libertés individuelles.



SYLVIE SAVIGNAC

Diplômée en droit, Sylvie Savignac a travaillé pendant vingt ans au sein des Ressources Humaines de la RATP en se spécialisant pendant cette période en droit social et en relations avec les organisations syndicales. Elle a rejoint le Groupe La Poste en 2003 où elle s'est occupée, après avoir contribué au renouvellement du dialogue social, de la politique de l'égalité entre les hommes et les femmes ainsi que de la lutte contre la discrimination au sein de la direction « Projet Handicap et Diversité ».

Depuis janvier 2011, elle est directrice de la diversité et de l'égalité des chances auprès du DRH délégué aux ressources et aux relations sociales.



Espace de réflexion et de partage d'expériences, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) organise des commissions de travail, des ateliers d'échanges, des petits déjeuners et conférences permettant de partager des bonnes pratiques et de construire des solutions managériales innovantes en matière de lutte contre les discriminations. Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux. L'AFMD compte 100 adhérents (entreprises, associations, organismes, établissements d'enseignement supérieur) en mai 2012.

Son champ d'application ambitionne de couvrir toutes les problématiques de la diversité : genre, rapports intergénérationnels, personnes en situation de handicap, appartenance religieuse, origines sociales, ethniques... sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents à l'aide de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnels.

Le partenariat académique est placé au cœur de notre démarche recherche-action : les enseignants chercheurs sont associés aux travaux de nos commissions. Ils nourrissent de leur réflexion la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche à et leur enseignement à former les managers d'aujourd'hui et de demain.

www.afmd.fr



Héritière à la fois de la Sorbonne et de la Faculté de droit et des sciences économiques de Paris, ce que symbolise son nom de Panthéon-Sorbonne, l'Université Paris 1 accueille aujourd'hui environ 40 000 étudiants répartis en 14 Unités de Formation et de Recherche (U.F.R.) et 5 Instituts. Elle offre ainsi un éventail complet de formations d'excellence dans le domaine des Sciences juridiques et Politiques, des Sciences économiques et de Gestion et des Arts et Sciences humaines.

Le Centre d'Études et de Recherches sur la Gestion des Organisations et des Relations Sociales (C.E.R.G.O.R.S.) a été créé en 1989, et il fait partie d'une fédération d'organismes de recherche rassemblant les activités de recherches de l'UFR 06 (marketing, finances, stratégie, etc.) : le PRISM.

Outre l'étude des questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, le centre mène également de longue date des recherches dans le domaine des relations sociales. Le centre de recherche se développe sur une série large d'axes de recherches en adoptant une perspective pluridisciplinaire. L'ambition du centre, outre le développement de la recherche, est de promouvoir une approche nouvelle des ressources humaines, du dialogue social et des questions sociales.

www.univ-paris1.fr
cergors.univ-paris1.fr

Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com

Imprimé par l'ESAT **Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement.

RÉFLEXIONS AUTOUR DU CONCEPT DE **DIVERSITÉ**

Serge Camasse



HÉLÈNE GARNER-MOYER

Normalienne et agrégée d'économie et de gestion, Hélène Garner-Moyer est chercheuse associée au Centre d'études et de recherches sur la gestion des organisations et des relations sociales (CERGORS) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Elle est également membre de l'Observatoire des discriminations.

Ce livrable a pour ambition de présenter, sous forme de questions et de témoignages d'entreprises, des éléments de réflexion autour du concept de diversité. Organisé en quatre parties : le concept de diversité ; la place de la diversité dans l'entreprise ; la diversité comme objet de dialogue social ; les effets plus ou moins attendus de la diversité, cet ouvrage propose de réfléchir sur ce que recouvre le concept diversité et sur la manière dont il est appréhendé dans les entreprises.

L'objectif est d'éclairer ce qu'est la diversité pour mieux cerner ses enjeux stratégiques dans les organisations et élaborer des politiques de diversité crédibles.



Avec le soutien de :

Secrétariat général à l'Immigration et à l'Intégration
Direction de l'Accueil, de l'Intégration
et de la Citoyenneté (DAIC)