

George-Axelle Broussillon Matschinga
International Diversity Expert
Groupe L'Oréal
Vice-Présidente Diversité
Institut International de l'Audit Social
gabroussillon@hotmail.fr

Evalde Mutabazi
Professeur à EM Lyon
www.mutabazi.com

Philippe Pierre
Co-directeur du Master de Management Interculturel
Université Paris-Dauphine
www.philippepierre.com

Aude Seurrat
Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication
Responsable de la Licence 3 Information et communication de l'Université Paris 13
Chercheur au Labsic
aude.seurrat@univ-paris13.fr

Diversité, contraintes juridiques et pratiques managériales

Introduction :

« C'est l'interdépendance de tous au sein de la coopération sociale qui est à la base de la création de richesses et non la simple addition de talents individuels »
(J. RAWLS , *A Theory of Justice*, 1971)

La diversité n'a pas cessé de faire couler de l'encre depuis que l'UNESCO a proclamé la « Déclaration universelle » adoptée le 2 novembre 2001¹. Comme s'il s'agissait d'une toute nouvelle problématique dans l'histoire de l'humanité, un nombre impressionnant de débats ont été organisés aux quatre coins du monde, des rapports d'études, des articles et des ouvrages publiés autour de la diversité. Pourquoi ?

C'est un fait avéré aujourd'hui : la discrimination de personnes ou communautés dites « différentes » et souvent minoritaires, gangrène de nombreux modèles d'organisation ou de gouvernement des sociétés, y compris ceux de pays réputés pour leur mise en avant des principes de liberté, d'égalité et de fraternité. Qu'il s'agisse des hommes ou des femmes, des jeunes et des vieux, des orthodoxes et des musulmans, des ouvriers et des cadres ou encore des noirs et des blancs, très rares sont les pays ou les entreprises qui peuvent se targuer aujourd'hui d'avoir su parfaitement faire face aux phénomènes liés au

¹ UNESCO : Déclaration universelle sur la diversité culturelle, une vision, une plate-forme conceptuelle, une boîte à idées, un nouveau paradigme. Document établi pour le Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg, 26 août-4 septembre 2002, Série Diversité culturelle n°1, Paris, 2003, 64 p.

« mal-traitement » de la diversité. Derrière les discours et les images médiatisées, dans lesquelles celle-ci est présentée comme un atout, la « vraie vie » au sein de nombreuses entreprises et quartiers urbains se caractérise trop souvent par l'indifférence, les discriminations, le rejet et la stigmatisation de communautés « différentes ». Ainsi, la perception négative que les jeunes issus de l'immigration ont de leur parcours scolaire est souvent assimilée à une voie dont l'issue est le chômage.

Dans le domaine précis de l'éducation, l'école détermine de plus en plus les positions sociales et l'élite scolaire est de plus en plus le produit de l'élite sociale, au travers de processus sociaux bien étudiés notamment en France par P. Bourdieu (1964 ; 1970). Au fond, les mécanismes d'intégration sont fortement grippés. Cela est d'autant plus grave que ce phénomène semble cumulatif et croissant au fil du temps. « La proportion des jeunes d'origine modeste (employés et ouvriers) dans les quatre plus grandes écoles – Polytechnique, l'ENA, HEC et Normale Sup – est descendue de 29 % au début des années 50 à 9% au milieu des années 90 »². Ce qui est mis en doute en France aujourd'hui, c'est la capacité effective de la République et des choix socio-économiques des gouvernants, érigés en balises intangibles, à réparer la panne de l'intégration sociale.

Au niveau des entreprises, l'unité des discours actuels, d'inspiration néo-libérale, sur la diversité tient au fait de vouloir « être en phase avec l'environnement »³. Grâce à la « diversité », l'entreprise pourrait ainsi mieux le comprendre et être mieux comprise par lui, « épouser la sociologie de la clientèle afin d'être certain de n'oublier personne sur le plan commercial »⁴. Elle pourrait aussi devancer les besoins de compétences face à l'exponentielle montée du taux de vieillissement démographique en Occident. « Les mentalités demandent à être préparées. C'est maintenant, avant que le problème ne se pose gravement, que les entreprises doivent « apprendre la diversité »⁵.

Si l'unité des discours sur la diversité renvoie également à la plus grande créativité supposée émerger des équipes diversifiées, son affichage dans des chartes peut être vu comme du « militantisme entrepreneurial. La signature permet aux entreprises de se prémunir contre toute accusation de pratiques discriminatoires et témoigne de leur engagement public »⁶. Dans un même temps, « il s'agit d'une forme de pression de ces acteurs qui se constituent en lobby pour anticiper ou faire évoluer la législation dans ce domaine »⁷. R. Huet et M. Cantrelle parlent de « régulation incitative » et non « normative » à propos de ces chartes qui entendent remplir des devoirs (pas toujours explicites) au-delà de l'autorité légale.

Mais au-delà des déclarations d'intention et des chartes, des actions concrètes menées par une poignée d'acteurs sincères, les années qui s'annoncent seront-elles celles, pour

² E. KESLASSY, *De la discrimination positive*, Editions Bréal, 2004, p. 80.

³ Il est remarquable d'observer l'infiltration d'une terminologie propre à la diversité et d'inspiration anglo-saxonne dans le discours des entreprises. Ainsi, une firme mondialisée d'origine française parlera de « partenariats avec une université publique accueillant ethnies indonésiennes et autres populations locales ».

⁴ Association Alliances, « Prenons goût à la diversité ! », 2005.

⁵ Association Alliances, « Prenons goût à la diversité ! », 2005, p. 7.

⁶ « Ne disposant d'aucun statut juridique reconnu, cette norme négociée tient lieu de promesse, son « inobservation » n'engendrant aucune conséquence au regard de la loi. La charte est un ensemble de volontés formulées par le collectif qui décide de « se prescrire à soi-même » (R. HUET et M. CANTRELLE, « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*, 2006, p. 14.).

⁷ R. HUET et M. CANTRELLE, « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*, 2006.

les entreprises, d'une croissance des processus de certification en matière de gestion de la diversité ou celui d'un renforcement du rôle de l'Etat⁸ ? Dans quelle mesure, dépasserons-nous, à une large échelle, le stade des promesses faites à leurs parties prenantes (actionnaires et clients, personnel et syndicats, état et réseau associatif) ?

Seule la mesure statistique permettra-t-elle de sortir du déni des différences vers des approches managériales plus concrètes et intégratrices de la diversité des ressources humaines ? Faudra-t-il, pour un chef d'entreprise, recenser des données comme celles fondées sur le « ressenti d'appartenance » et pour les salariés, devoir être interrogé sur ces données ? Plus largement en France, devons-nous ouvrir l'accès à une cinquantaine professions dont l'accès est explicitement réservé aujourd'hui aux personnes de nationalité française (soit 615 000 emplois), ainsi que les 30 professions pour lesquelles est exigé un diplôme français (soit 625 000 emplois) ? Faudra-t-il en faire autant pour le secteur public non accessible aux étrangers non communautaires (5, 2 millions d'emploi) ? Une entreprise « morale » se devrait-elle de mesurer la diversité sociale, ethnique, religieuse, culturelle... et autour de quels « groupes-cibles » ? Sur quels outils et méthodes pourra-t-elle s'appuyer pour faire le diagnostic de sa diversité ?

Face à ces questions, nos observations en entreprises montrent que ce n'est pas en termes de ratios, mais au travers d'approches plus qualitatives et sociologiques de l'entreprise que devrait se poser ces questions. Ainsi par exemple, les femmes ne constituent ni une minorité, ni une communauté, ni une catégorie sociale spécifique de la diversité mais bien « l'autre moitié de l'humanité »⁹. Comment, dès lors, ne pas percevoir un risque de concurrence victimaire et de lutte symbolique constamment relancée autour de la hiérarchie des variables qui vont constituer une mesure préférentielle ?

Demain, au nom de la défense des minorités, les gauchers, les personnes tatouées, les porteurs de « piercing » auront-ils droit de s'appuyer sur ses caractéristiques pour revendiquer l'accession à certains statuts ?

Face à ces questions, nous défendons la perspective d'un management interculturel dont l'objet central sera, non pas la mise en chiffres des « diversités humaines » présentes dans un pays ou une entreprise, mais de développer la capacité de celles-ci à appliquer les principes d'un « management juste » notamment lors de l'évaluation des compétences ou de la sanction des comportements des individus différents de par leurs cultures, leur âge, leur genre, leur origine sociale, leur appartenance religieuse ou leurs traits ou caractéristiques physiques...

L'usage actuel de la notion de « diversité » se traduit souvent aujourd'hui par l'amalgame ou la focalisation sur les minorités dites « visibles » alors que le véritable problème est plus large et plus complexe. La première partie de notre réflexion met l'accent sur ce constat afin de le clarifier. Elle se penche sur les contraintes légales à partir desquelles certaines entreprises tentent de passer de la lutte contre les discriminations à la gestion de la diversité.

Dans un second temps, nous examinons les mécanismes de ce passage et leurs implications concrètes dans les entreprises, c'est à dire les outils de mesure et les procédures mobilisées par les entreprises pour mettre en place leurs politiques et pratiques de gestion de la diversité, évaluer les actions mises en œuvre, obtenir la

⁸ G. A. BROUSSILLON, P. PIERRE et A. SEURRAT, « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? », *Management et Avenir*, n° 14, 2007.

⁹ E. KESLASSY, *De la discrimination positive*, Editions Bréal, 2004, p. 36.

certification ou les labels dans ce domaine, communiquer autour de résultats avec leurs parties prenantes internes et externes.

Dans un troisième temps, notre réflexion met en perspective les pratiques managériales pour un management interculturel des différences, fondé sur leur reconnaissance et l'engagement réel des entreprises à les transformer en facteurs de progrès et de performances sociales et économiques. Mais cette perspective interculturelle ne va pas de soi aujourd'hui. Si elles peuvent limiter leurs pratiques au seul évitement de sanctions juridiques ou commerciales, suite à la détérioration de leur image, les entreprises ne pourront pas, dans les années qui viennent et face à une concurrence mondiale de plus en plus rude, continuer à faire l'économie de la mise en place d'actions complémentaires de lutte contre les discriminations et de management interculturel. Pour ce faire, elles devront s'appuyer sur des indicateurs et des tableaux de bord pertinents pour mettre en œuvre des politiques et des pratiques managériales qui ne se limitent ni aux simples états de lieux de leurs diversités, ni au traitement au coup par coup de leurs effets ; mais des processus de suivi et d'accompagnement des changements, des outils d'évaluation des résultats du progrès, non seulement en termes quantitatifs mais également en termes de climat social, de synergies à l'intérieur des équipes diversifiées, de solidarités et complémentarités opérationnelles entre leurs membres.

1. Polyphonie du concept de « diversité » et contraintes légales

1.1 De la lutte contre les discriminations à la gestion de « la diversité »

Avant de se pencher sur la notion de « diversité » et ses usages managériaux, il convient de s'interroger sur son pendant, celle de « discrimination ». En effet, ces dix dernières années il s'est opéré, dans les discours des entreprises et des politiques, en France et plus largement en Europe, un glissement de vocables de la « lutte contre les discriminations » vers la « gestion de la diversité ». Nous proposons ici d'examiner les mécanismes de ce glissement et leurs implications.

Le terme de « discrimination » désigne, d'un point de vue juridique, un traitement défavorable d'une personne en raison d'une ou plusieurs de ses caractéristiques. Dans le domaine de l'emploi, cette notion vient du droit international des droits de l'Homme et apparaît notamment dans la Convention 111 de l'OIT de 1958. Le dispositif juridique français de lutte contre les discriminations s'est mis en place progressivement. Il y a déjà plus de quarante ans, la loi Pleven de 1972 (articles 6, 7 et 8 de la loi n°72-546) portait sur la lutte contre le racisme et créait l'infraction pénale de discrimination raciale. Puis, la loi Gayssot de 1990 (loi n°90-615) confiait à la CNCDH (Commission nationale consultative de Droits de l'Homme) la mission de présenter un rapport annuel sur « la lutte contre le racisme et la xénophobie ». Mais, le dispositif juridique de lutte contre les discriminations français s'est surtout renforcé sous l'impulsion de l'Union Européenne. Depuis le traité d'Amsterdam en 1997, la lutte contre les discriminations est devenue une compétence communautaire¹⁰. L'article 13 habilite la Communauté « à agir pour lutter contre la discrimination fondée sur une série de nouveaux motifs (avant il ne s'agissait que du sexe), à savoir la race, l'origine ethnique, la religion ou les convictions, l'âge, un

¹⁰Pour plus d'informations, nous conseillons la lecture du *Manuel de droit européen en matière de non-discrimination*, édité par l'Agence des droits fondamentaux et la cour européenne des droits de l'Homme et téléchargeable sur le site www.europa.eu

handicap ou l'orientation sexuelle »¹¹. La juridiction européenne, qui a été élaborée à partir des lois qui avaient été produites en matière d'égalité¹² des sexes, est une juridiction plus contraignante pour les entreprises. En effet, la prise en compte de la discrimination indirecte ainsi que l'inversement de la charge de la preuve imposent aux entreprises une plus grande vigilance.

La notion de discrimination indirecte correspond aux situations dans lesquelles un critère ou une pratique apparemment neutre désavantage en réalité des personnes sur la base de leur race, de leur origine ethnique, de leur orientation sexuelle, de leur religion, etc. La discrimination indirecte implique le fait qu'une discrimination peut être liée au fonctionnement même de l'organisation et pose le problème de l'imputabilité de la faute. De plus, l'inversion de la charge de la preuve signifie qu'il incombe à la partie défenderesse de prouver qu'il n'y a pas eu violation du principe d'égalité de traitement. Dès lors qu'une différence de traitement est repérée, ce n'est plus au plaignant de montrer qu'il a été discriminé mais à l'entreprise de montrer qu'elle ne l'a pas discriminé. Ces directives européennes ont été transposées dans le droit français dans les années 2000. Depuis le 1^{er} mai 2011, le Défenseur des droits a succédé au Médiateur de la République et à la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), il s'agit de l'instance qui est saisie en cas de plainte pour discriminations. Sur le site¹³ du Défenseur des droits, on trouve à la fois les vingt critères de discriminations¹⁴ allant de la religion en passant par l'état de santé et l'orientation sexuelle, ainsi que les différentes procédures pour porter plainte.

Ainsi, la responsabilité juridique de l'entreprise s'est étendue progressivement. En 2004, la signature de la « Charte sur la diversité »¹⁵ par de nombreuses entreprises françaises peut-être vue comme l'un des signes précurseurs du glissement du vocable « discrimination » vers celui de « diversité ». Elle marque la formalisation d'un engagement qui traduit le passage de la logique de la réaction à celle de l'action. Ce passage est notamment visible par une moindre utilisation du terme « discrimination », perçu négativement, et par une mise en valeur du terme « diversité », utilisé comme une valeur positive à promouvoir. L'entreprise n'est plus, dans cette optique, celle qui commet la faute de discriminer mais devient celle qui agit de manière délibérée. La charte insiste avant tout sur l'importance de faire de la diversité un objet de communication pour les entreprises. L'utilisation de termes comme « sensibiliser », « communiquer », « informer », « objet de dialogue » en témoignent bien. Il s'agit plus de mettre en exergue l'adhésion à des valeurs que les moyens pour y parvenir. En effet,

¹¹ « Egalité et non discrimination dans l'Union Européenne élargie »- livre vert- direction de l'emploi et affaires sociales, Commission européenne, mai 2004, p.9

¹² « On entend par égalité l'égle visibilité, autonomie, responsabilité et participation des deux sexes à/ dans toutes les sphères de la vie publique et privée ». « L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des « bonnes pratiques » ». Rapport final d'activités du Groupe de spécialistes pour une approche intégrée de l'égalité, Strasbourg, Direction des Droits de l'Homme, Conseil de l'Europe, mai 1998, p.7

¹³ <http://www.defenseurdesdroits.fr/connaitre-son-action/la-lutte-contre-les-discriminations>

¹⁴ Les critères sont les suivants : L'âge, L'apparence physique, L'appartenance ou non à une ethnie, L'appartenance ou non à une nation, L'appartenance ou non à une race, L'appartenance ou non à une religion déterminée , L'état de santé, L'identité sexuelle, L'orientation sexuelle, La grossesse, La situation de famille, Le handicap, Le patronyme, Le sexe, Les activités syndicales, Les caractéristiques génétiques, Les mœurs, Les opinions politiques, L'origine, Lieu de résidence

¹⁵ <http://www.charte-diversite.com/>

comme le montre le travail de Romain Huet¹⁶, le texte de la Charte est le fruit d'un certain nombre de débats, notamment sur la notion même de « diversité » et reste assez vague afin d'obtenir le consensus.

Le passage de la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité témoigne donc du passage d'une contrainte subie à une action choisie et témoigne aussi, dans le discours des promoteurs de la diversité, de la gestion d'un risque à la saisie d'une opportunité. Ainsi, lors du passage de la formule « la lutte contre les discriminations » à celle de « gestion de la diversité », il semble s'opérer une réconciliation entre la rationalité selon les fins et la rationalité selon les valeurs. « Il s'agit moins d'un don que d'un investissement bien compris, investissement qui fait aujourd'hui l'objet de savants calculs. »¹⁷ Dans cette perspective, toute action morale n'est pas forcément désintéressée et toute action impulsée par l'intérêt n'est pas forcément immorale. La question posée serait donc plutôt : pourquoi l'entreprise a-t-elle intérêt à être morale ? Par manque d'indicateurs et de recul nécessaire, les avantages mis en avant seront majoritairement d'ordre qualitatifs comme l'amélioration de l'image de l'entreprise ou encore la diversification des profils et des compétences. Se pose ainsi, de manière centrale, la question de la mesure de la diversité et des transformations organisationnelles qu'elle engendre.

1.2 Les contraintes légales et théoriques à la mesure de « la diversité »

Pour Claude Bebear et Yazid Sabeg, « la Charte est un message fort, le gage d'une ouverture, une promesse claire en faveur de la non-discrimination et de la diversité en France. Cette promesse est une avancée importante, mais elle ne suffira pas. Nous devons trouver les moyens d'une évaluation fiable, pour mesurer l'efficacité des pratiques inclusives mises en œuvre au titre de la charte »¹⁸. Cependant, le cas français pose des questions spécifiques lorsque l'on aborde le point de la mesure de « la diversité ». Il est souvent écrit que la loi française interdit la collecte de données permettant la mesure de la diversité. Cela n'est pas tout à fait exact mais cette collecte et surtout le traitement des données est soumis à la loi Informatique et Libertés. Cette loi, encadre la collecte et le traitement des données selon cinq principes :

- **le principe de finalité** : les données doivent être recueillies pour des finalités déterminées et légitimes. Par exemple, est-il ou non légitime de vouloir recueillir des données sur les origines raciales des personnes pour analyser, dans une entreprise, d'éventuelles discriminations à l'embauche ?
- **le principe de proportionnalité** : les données collectées doivent être adéquates, pertinentes et non excessives au regard de ces finalités. Ainsi, est-il ou non pertinent de trier et de procéder à un traitement des patronymes pour déterminer l'origine ethnique d'une personne ? 9
- **le caractère limité de la durée de conservation** des données dans un fichier de recherche qui doit être proportionnée aux objectifs poursuivis. L'analyse, à partir du fichier du personnel d'une entreprise, de l'historique des parcours professionnels des

¹⁶ Huet, R. « La construction d'une approche communicationnelle entre les organisations : une analyse des écrits de la négociation », *Communication & Organisation*, n°31, 2007, pp-78-93.

¹⁷ D'Almeida, N., *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996, p.202.

¹⁸ Claude Bebear, Yazid Sabeg, « Exposé des motifs, Une charte de la diversité, pour quoi faire ? », 2004.

salariés, justifie-t-elle que les informations ainsi recueillies soient conservées sous une forme nominative pendant dix ans ?

- **La sécurité des données** : toutes mesures doivent être prises pour assurer la confidentialité des données et éviter leur divulgation . En cas d'enquête par questionnaires est-il prévu, dans le traitement informatique, une séparation entre les coordonnées des personnes et les réponses confidentielles ?

- **le respect des droits des personnes** : tout recueil de données sur des personnes, que ce soit par voie de questionnaires ou par exploitation de fichiers, impose que celles-ci soient informées des conditions d'utilisation de ces données, de leur droit d'obtenir communication de celles-ci, de demander leur rectification, voire leur suppression si elles sont inexactes, et sous certaines conditions de s'opposer à leur traitement. Ainsi, le questionnaire individuel diffusé auprès des salariés d'une entreprise pour connaître leur parcours professionnel, leurs origines sociales, géographiques et leur perception d'une éventuelle discrimination comporte-t-il ou est-il accompagné d'une information claire sur les objectifs de l'enquête, son caractère facultatif, les destinataires des questionnaires, les conditions dans lesquelles les salariés peuvent exercer leur droit d'accès aux informations les concernant ?

Extrait du rapport de la CNIL, « Mesure de la diversité et protection des données personnelles », le 15 mai 2007.

Alors que la difficulté à mesurer de « la diversité » est souvent présentée comme un problème juridique français, nous tenons à souligner que le questionnement doit être plus large. En effet avant de se demander comment il faut mesurer la diversité, il s'agit selon nous, de nous interroger sur ce que nous entendons par « diversité ». Les rapports de la CNIL soulèvent d'ailleurs ces questions centrales : « Pour lutter contre les discriminations, encore faut-il pouvoir les identifier. Pour les identifier, il paraît naturel de procéder à l'observation statistique des différences, de la diversité. Mais quelle diversité mesurer? La diversité sociale, « ethnique », religieuse, culturelle...? »

Quels critères utiliser pour analyser cette, ces diversité(s)? Quelles méthodes employer ? Qui peut le faire? Faut-il d'ailleurs parler de diversité ou, comme le suggère le directeur de l'INED, de données de trajectoires nationales ? »¹⁹

A maints égards, « la diversité » peut être appréhendée comme une *formule* telle que la définit Alice Krieg-Planque. Dans son ouvrage intitulé *La notion de formule en analyse de discours*²⁰, l'auteur pose les jalons théoriques et méthodologiques pour penser la notion de *formule*. L'auteur propose pour cela plusieurs critères pour qualifier une formule : son « caractère figé », son « inscription discursive », son « fonctionnement comme référent social » et sa « dimension polémique »²¹. Afin qu'une formule circule et qu'elle soit identifiable, elle doit être « portée par une matérialité linguistique relativement stable »²², c'est le cas de l'expression « la diversité ». L'expression « la

¹⁹ CNIL, « Mesure de la diversité et protection des données personnelles », Rapport présenté en séance plénière le 15 mai 2007.

<http://www.cnil.fr/fileadmin/documents/approfondir/dossier/diversite/RapportdiversiteVD.pdf>

²⁰ Krieg-Planque, A., *La notion de « formule » en analyse de discours*, Presses universitaires de France-Comté, 2009.

²¹ *Ibid.*, p. 14.

²² *Ibid.*, p. 103.

diversité » se caractérise par sa grande propension à circuler. Elle ne reste pas cantonnée dans un espace spécifique, elle navigue dans différents espaces sociaux : politiques, culturels, éducatifs etc. La circulation d'une formule participe à la constituer en « référent social ». La formule devient un passage obligé des discours. « La diversité » est sans cesse invoquée sans être véritablement définie et des modes d'appréhension très hétérogènes pouvaient coexister. Ce caractère polysémique est constitutif de la formule : « la polysémie, d'une façon générale, facilite le régime "formulaire" du lexique dans la mesure où elle accroît ses facultés à circuler et à devenir polémique »²³. La diversité se caractérise par un flou sémantique fort comme en témoignent la pluralité de ses emplois. « La diversité » peut concerner les expressions culturelles (comme c'est le cas dans les discours de l'UNESCO ou à l'UOIF), les identités culturelles, ou plus largement les identités sociales. Nous sommes ainsi en présence d'un foisonnement discursif. « La diversité » se décline à l'infini: elle est celle « des âges », « des cultures », « des points de vue », « des expressions », « des origines », etc. Ainsi, nous pensons que chaque pratique managériale porte ses conceptions de « la diversité » et surtout qu'il s'agit d'appréhender la diversité des diversités.

La lutte contre les discriminations semble directement corrélée aux nouvelles dispositions juridiques et à l'obligation qu'ont les entreprises de se mettre en conformité avec la loi. La promotion de la diversité participe, quant à elle, d'une argumentation sur les effets positifs d'une telle démarche tant du point de vue social qu'économique. L'engagement en faveur de la diversité participe ainsi à la promesse d'un avenir meilleur, il permet aux entreprises de se positionner comme étant à l'origine de ce progrès et de passer d'un temps de retard à un temps d'avance. L'entreprise n'est plus, dans cette perspective, celle qui est fautive de discriminations mais, elle devient, celle qui agit en faveur de la diversité. Mais quelle est la différence entre les actions de « lutte contre les discriminations » et un véritable management de la diversité ? ? En effet, pour Pascal d'Humières, « si l'on ne veut pas tomber dans l'idéalisation vaine, il faut examiner au fond comment et sur quoi bâtir des comportements responsables d'entreprise, s'inscrivant dans les logiques de marché et les systèmes de pouvoir qui les régissent »²⁴. En analysant les différents outils de mesure mis en place par les entreprises, nous verrons comment les données en matière de diversité sont diagnostiquées, évaluées et communiquées, et quelles conceptions de la diversité ressortent des pratiques managériales observées.

2. Les différents outils de mesure mis en place dans les entreprises

Différents outils de mesure ont été mobilisés voire créés par les entreprises pour répondre à trois démarches : la mise en place de leur politique diversités (2.1), l'évaluation et/ou la certification de ces mêmes politiques (2.2) et la communication des résultats atteints auprès de leurs parties prenantes internes et externes (2.3).

2.1 Les outils pour la mise en place des politiques diversités

²³ *Ibid*, p. 104.

²⁴ d'Humières, P., « l'avènement de la responsabilité d'entreprise comme nouvelle légitimité du capitalisme global » dans *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Edition d'Organisation, 2001, p.23

Étape préliminaire à la mise en place d'une politique de gestion de la diversité, le « diagnostic diversité » établit un état des lieux de la non-discrimination et de la diversité dans l'entreprise. Ses résultats permettent de définir la politique diversité à mettre en œuvre, à savoir les objectifs à atteindre, les stratégies et plans d'actions y relatifs. Après avoir signé la Charte de la Diversité en 2004, les premières entreprises signataires ont ainsi mené des diagnostics pour mesurer:

- la représentativité, dans leurs effectifs, des différents groupes susceptibles d'être discriminés (Blivet, 2004; Sabeg & Charlotin, 2006; Simon, 2005) ;
- le degré de discrimination touchant ces différents « groupes-cibles » (Amadiou, 2007; Augry, Hennequin, & Karakas, 2006; Cediey & Foroni, 2007).

Analyser la représentativité des « groupes-cibles », à savoir mesurer si les données de ces groupes -dans les effectifs- sont statistiquement comparables à celles des groupes sociaux dont ils relèvent, est le premier volet du diagnostic diversité. Pour ce faire, dès 2004, le bilan social et le rapport de situation comparée ont été deux outils de mesure utilisés par les signataires de la Charte.

- **Le bilan social et le rapport de situation comparée**

La représentativité des groupes susceptibles d'être discriminés s'obtient par une analyse statistique des effectifs. Les bilans ou rapports spécifiquement dédiés à la diversité n'existant pas à l'époque, les signataires de la Charte ont conduit cette analyse principalement à partir du bilan social et du rapport de situation comparée hommes-femmes pour les entreprises de plus de 300 salariés. De manière générale, les indicateurs retenus au départ se sont appuyés sur des critères comme le sexe, l'âge, le handicap, la nationalité. La Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL) interdisant de collecter des données sensibles relatives à l'origine raciale ou ethnique ou religieuse (réelle ou supposée) des collaborateurs et candidats, le critère origine ethnique n'a pas été retenu comme tel²⁵. Dans ce contexte, quels ont été les outils mobilisés pour la mesure des origines ethniques ? La mesure des origines ethniques a souvent été abordée en faisant des détours par le lieu de résidence avec des indicateurs tels que « ZUS/non ZUS²⁶ » ou encore, dans certains cas, par l'origine géographique avec, par exemple, des

²⁵ La recommandation CNIL du 9 juillet 2005 encadre et restreint le recours à des statistiques ethniques. Seul le recours à un « tiers de confiance » permettrait de garantir l'anonymat et le volontariat pour les investigations incluant des distinctions ethniques. En 2009, le Comed (Comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations), mis en place par le Commissaire à la diversité, Yazid Sabeg, pour identifier et proposer des méthodes de mesure des origines, a préconisé, parmi ses 43 recommandations, l'institution, dans les entreprises de plus de 250 salariés, d'un rapport de situation comparée sur les différences de traitement liées aux origines (RSC-diversité). Il s'agirait, pour les employeurs, de recueillir des données sur l'origine des salariés aux principaux moments du processus RH. Collectées par un tiers extérieur, les origines seraient identifiées à travers les pays de naissance et les nationalités de la personne interrogée – de manière volontaire et anonyme – et de ses parents. Ces RSC-diversité seraient ensuite adressés à un observatoire des discriminations indépendant.

²⁶ Ces indicateurs utilisés dans le Plan Espoir Banlieue en 2008 permettent d'identifier les individus habitant dans des zones urbaines dites sensibles (ZUS). Considérée ici comme un indicateur de la ségrégation sociale touchant plus fortement les populations dites « issues de l'immigration », la ségrégation spatiale, permet d'établir que les individus habitant en ZUS sont plus fréquemment d'origine étrangère.

indicateurs comme « ultramarins/ non ultramarins »²⁷. En fonctions de leurs enjeux, certaines entreprises ont aussi pris en compte d'autres critères comme le niveau de diplôme, le niveau de qualification, etc.

L'analyse statistique de la représentativité permet ainsi de définir un état des lieux, avec une marge d'erreur plus ou moins grande pour certains critères. Elle s'établit en comparaison avec soit des indicateurs de référence (comme le taux légal d'emploi des personnes handicapées), soit des indicateurs provenant du bassin local, de certains métiers ou, encore niveaux hiérarchiques, par exemple. Elle met au jour des effets de sous-représentation ou de ségrégation, voire d'ethnisation des tâches, dans certains cas. En orientant également sur le choix d'actions correctives à mettre en place, elle pose en filigrane la question fondamentale de la discrimination positive et des quotas. Toutefois, sur ce point, elle met en exergue ses propres limites. En effet, la gestion de la diversité comme telle nous semble être plus qu'une simple politique corrective de la représentativité ou qu'une politique de quotas qui favoriserait la juxtaposition plutôt que l'inclusion. Ne s'agit-il pas, en effet, de reconnaître et valoriser les différences, de favoriser non pas la juxtaposition mais l'inclusion? Ne s'agit-il pas, bien plus, d'impulser un processus de changement de mentalités, de pratiques, voire de culture ? Même si l'analyse de la représentativité permet de faire un état des lieux de l'existant, il apparaît qu'un diagnostic diversité ne saurait faire l'économie d'une analyse des processus discriminatoires à l'œuvre dans les pratiques RH, managériales et organisationnelles des entreprises. Comment donc s'opère cette analyse des discriminations ? Quels outils sont alors mobilisés ?

Analyser les processus discriminatoires permet d'établir le degré de discrimination dont font l'objet les « groupes-cibles ». A l'initiative des entreprises ou non, cette analyse s'opère sur des pratiques déjà mises en place. Elle permet ainsi de mettre au jour des discriminations directes, indirectes ou systémiques ayant toutes pour effets la mise à l'écart ou l'exclusion des « groupes-cibles ». Le testing et l'autotesting sont des outils fréquemment utilisés dans ce cadre.

- **Le testing et l'auto-testing**

En complément de l'analyse de la représentativité, le diagnostic diversité a également un autre volet : l'analyse de la discrimination susceptible de toucher les « groupes-cibles » retenus. Le testing sur CV, outil phare pour ce type d'analyse, a eu le bénéfice de cristalliser le problème des discriminations raciales à l'embauche dans le débat public en 2004. En effet, en mai 2004, l'étude de Jean-François Amadiou, à l'époque Président de l'Observatoire des discriminations, concluait qu'un candidat maghrébin recevait 5 fois moins de réponses positives qu'un candidat français, dans le cadre d'une recherche d'emploi. Malgré ses aléas, la méthode a été largement reprise sous sa forme d'« autotesting »²⁸, à l'initiative de certaines entreprises. Dès 2007, le Groupe Casino a ainsi mené un diagnostic de son processus de recrutement en utilisant cet outil. En collaboration avec le cabinet de conseil ISM-CORUM, 1600 tests sur des origines dites minoritaires (africaine, antillaise, asiatique, maghrébine et franco-maghrébine) ont été

²⁷ Indicateur de mesure utilisé par La Poste, les personnes issues d'Outre-Mer, ayant été retenu comme un des groupes cibles de leur politique diversité.

²⁸ Méthode sans conséquence judiciaire.

réalisés auprès d'environ 700 établissements et services. Les résultats ont démontré une importante différence de traitement entre les candidats d'origine « majoritaire hexagonale » et ceux d'une origine « minoritaire extra-européenne ». En effet, 50% des établissements testés ont appelé uniquement le candidat évoquant une origine « hexagonale ».

Même si le testing et l'auto-testing ont connu un regain d'intérêt, après la signature de la Charte de la Diversité, notamment sous l'impulsion de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations), ces outils de mesure connaissent certaines limites. Certains auteurs comme, par exemple, James Heckman (1998) soutiennent qu'il est impossible, dans le cadre d'un testing sur CV, d'envoyer à un employeur des candidatures parfaitement jumelles, sauf à éveiller sa méfiance. Toutefois, nous pensons que ces outils permettent de mettre en évidence la discrimination à l'embauche, lorsqu'ils répondent à un protocole de collecte de données ainsi qu'à un traitement statistique rigoureux. D'ailleurs, ils peuvent être également utilisés après la mise en place de la politique diversité pour évaluer les processus de recrutement. De plus, d'autres outils de mesure comme les audits de processus RH (gestion de carrière, formation, rémunération, etc.), l'analyse des perceptions des « groupes cibles » (Chrobo-Mason, Konrad, & Linneham, 2006; Rank, 2009) ou des enquêtes d'image interne, de satisfaction (Kossek, Lobel, & Brown, 2006) peuvent être utilisés à la fois pour mener un diagnostic diversité ou évaluer une politique en place. Qu'en est-il, plus précisément, des outils utilisés pour auditer les politiques diversités à des fins d'évaluation pure ou de certification?

2.2 Outils pour l'évaluation et la certification les politiques diversités

Utilisé principalement dans le cadre des processus d'évaluation et de certification des politiques de diversité, l'audit diversité vise à établir si l'entreprise respecte la loi en matière de non-discrimination, les accords avec les partenaires sociaux s'il y en a (audit de conformité), si elle a atteint les objectifs fixés post-diagnostic diversité (audit d'efficacité) et si elle utilise au mieux les ressources engagées dans le cadre de sa politique diversité (audit d'efficience). L'audit diversité peut aussi être un audit stratégique, « les pratiques formalisées de gestion de la diversité [devant] s'aligner à la stratégie de l'entreprise » (Guerfel-Henda S., Broussillon Matschinga G-A, Frimousse S. & Peretti J-M., 2012).

- **Les audits d'évaluation de politiques diversités**

Quelques années après la signature de la Charte de la diversité en 2004, des audits ont été menés pour mesurer les progrès accomplis sur le terrain. Ceux-ci ont été souvent réalisés à l'initiative des entreprises ou à celle de la HALDE²⁹ quand elle existait encore. Considérons, en particulier, les audits menés par les entreprises dans le cadre du suivi des accords diversités signés avec les partenaires sociaux, des audits internes et des études.

- **Le suivi des accords diversités**

²⁹ Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations.

Les accords diversités (globaux ou portant sur une dimension de la diversité comme l'accord égalité professionnelle ou encore l'accord seniors) comportent des indicateurs de mesure (ou indicateurs de suivi) permettant d'évaluer les politiques mises en place. L'audit de conformité porte sur différentes fonctions RH en mobilisant des indicateurs comme :

- Pour l'intégration : les taux d'échecs d'intégration (départs en cours de période d'essai, taux d'attrition pendant les premiers mois...), en fonction de facteurs de diversité.
- Pour la formation : les écarts dans les taux d'accès à la formation, leur évolution dans le temps, le « nombre de collaborateurs formés aux diversités », le « nombre de comités de directions ou managers formés aux diversités », ou encore le « nombre de séminaires de formations ayant intégré des sensibilisations aux diversités ».
- Pour le développement de carrière : le pourcentage de collaborateurs promus par groupe susceptibles d'être discriminés.

Pour les rémunérations : les écarts de moyenne entre salaires, en fonction de facteurs de diversité. L'audit de conformité permet ainsi aux équipes RH et aux partenaires sociaux de suivre l'évolution de ces indicateurs, lesquels sont ensuite communiqués à travers les bilans sociaux et désormais certains rapports ou bilans diversités. Les entreprises peuvent également mandater un tiers pour faire ce suivi. Cela a été notamment le cas de VINCI avec l'agence de notation sociale VIGEO.

• **Les audits internes**

En 2008, VINCI a collaboré de manière inédite avec VIGEO, agence européenne de mesure de la responsabilité sociale, pour conduire un audit de sa politique de diversité et d'égalité des chances. L'audit a porté sur le Siege et 40 filiales réparties dans six pays (France, Royaume-Uni, Allemagne, Belgique, République Tchèque, Suède). Cet audit a mis au jour une « vraie » culture de la diversité au sein du Groupe mais une coordination insuffisante des démarches et une forte disparité des résultats. Cela a conduit VINCI à mettre en place des actions correctives, notamment une meilleure diffusion en interne de son Manifeste en faveur des diversités et de ses résultats.

La délégation à un tiers indépendant garantit la transparence et la fiabilité des résultats, véritables enjeux de la mesure des diversités. D'autres types d'audits, réalisés dans le cadre d'études, permettent de créer ou identifier des indicateurs de mesure notamment de l'impact des politiques diversités mises en place.

• **Les études**

Dans le cadre de plusieurs études, des indicateurs ont été créés pour mesurer, par exemple, soit les effets de certains groupes cibles (femmes, seniors, personnes handicapées) sur la performance financière, sociale ou encore managériale; soit le retour sur investissement des politiques diversités en tant que tel. En particulier, certaines études ont démontré qu'une meilleure représentation des femmes dans les comités de direction impacte positivement la performance financière des entreprises en France (travaux de M. Ferrary, 2008 ou de Belguiti et Lenfant, 2010) ou aux Etats-Unis (Etude catalyst en 2008). Zannad et Stone (2009) ont identifié de tels indicateurs dans un livre blanc sur la mesure de la diversité.

Ainsi, réalisé dans le cadre du suivi d'accords, d'audits internes ou d'études, l'audit diversité permet d'évaluer les politiques mises en place. Conduite par un organisme indépendant et certificateur, cette évaluation peut même donner lieu à une labellisation. Quels sont alors les outils de mesure mobilisés dans ce cadre ?

- **Les audits de certification des politiques diversités**

Le label diversité semble être l'outil de mesure par excellence permettant à la fois d'auditer et de certifier les politiques diversités. Quels sont donc les atouts et limites de cet outil ?

Le label diversité

Créé, fin 2008, sous l'impulsion de la Commission Egalité professionnelle et Diversité de l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines), le label diversité est le premier outil certifiant les politiques diversités en France. Décerné par l'AFNOR, il pour objectif d'évaluer les pratiques RH et modes managériaux des entreprises en matière de non-discrimination et de promotion des diversités. « L'audit porte sur l'ensemble des processus RH, le management et les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes internes (partenaires sociaux) et externes (fournisseurs). Il s'agit ainsi d'auditer principalement les moyens mis en place par les entreprises ». (Guerfel-Henda S., Broussillon G-A., 2010). Néanmoins, le label diversité ne vient pas remplacer le label égalité professionnelle³⁰ en certifiant aussi les pratiques en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Même si le label diversité reste un atout en termes d'image et l'attractivité, il connaît certaines limites puisqu'il certifie plus les moyens d'actions mis en œuvre que les résultats chiffrés obtenus par public cible au regard des objectifs initiaux de l'entreprise. La création de bilans ou rapports Diversité mesurant des progressions parfois sur des cycles de 4 ou 5 ans, comme celui de L'Oréal paru en 2010, permettent de rendre compte sur à la fois des objectifs de moyens et de résultats.

Ainsi, l'audit diversité est un outil de mesure utilisé dans différents cadres pour évaluer les politiques mises en place. Il est constitutif du label diversité, première certification en matière de non-discrimination et de promotion des diversités en France. Cependant, comment garantir des avancées réelles en ne mesurant et ne certifiant que des moyens et non les résultats ? Comment partager les avancées sur le terrain de manière concrète, transparente et crédible ?

³⁰ Créé en 2004 à l'initiative de l'association Arborus et placé sous le parrainage de Nicole Ameline, ancienne Ministre de la parité, le label égalité professionnelle est décerné également par l'AFNOR. Il a permis à plus de 50 organisations de faire reconnaître et certifier leurs pratiques en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes en France. En 2010, le 1^{er} label européen pour l'égalité professionnelle a été créé par Arborus avec le soutien de la Commission Européenne et la contribution de 6 entreprises (L'Oréal, Orange, BNP Personal Finance, Randstad, PSA et General Electric). Décerné par Bureau Veritas Certification, il a rendu possible l'audit et la certification des processus RH et managériaux des entreprises au niveau Groupe et dans leurs filiales en Europe.

2.3. Les outils de mesure pour communiquer des résultats

Les rapports et bilans sont autant d'outils de mesure formalisés par les entreprises pour répondre à cet impératif de transparence et de dialogue avec leurs parties prenantes internes et externes. Ce faisant, elles ont communiquées à la fois sur leurs moyens d'action et les résultats atteints, à savoir de manière qualitative et quantitative.

En 2010, de grands Groupes comme L'Oréal, Sodexo, la Poste, BNP Paribas ont publié leurs 1^{er} bilans des diversités pour rendre compte de leurs engagements et partager leurs résultats avec leurs collaborateurs et/ou le grand public. Primé par un Trophée de la Diversité, le Bilan de L'Oréal a servi de base de réflexion à l'élaboration du 1^{er} Rapport Annuel des Diversités portés par l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) et Equity Lab. Un référentiel commun d'une trentaine d'indicateurs a ainsi été créé pour progresser avec des outils précis et indispensables à une politique diversités. L'Oréal a, par la suite, enrichi son système d'information RH d'un outil reporting mondial pour faire remonter les progrès de ses filiales en matière de diversité.

Tous ces outils, pour être pris au sérieux, ne doivent pas uniquement répondre à des besoins en termes d'image et de réputation. Ils doivent surtout présenter des indicateurs pertinents, solides et fiables dans un souci de dialogue authentique et de transparence avec les différentes parties prenantes.

L'analyse des outils de mesure utilisés pour mettre en place, évaluer et/ou certifier les politiques diversités met en exergue les différents enjeux de la mesure des diversités pour les entreprises. Néanmoins, elle met également en évidence différentes limites liées aux outils eux-mêmes (marge d'erreur, efficacité...), aux indicateurs de mesure (pertinence, fiabilité, transparence), voire à la thématique « diversité » elle-même et au contexte (invisibilité statistique des minorités visibles en France, par exemple). Si « manager les diversités » revient fondamentalement à impulser des processus de changement des hommes, des pratiques et des organisations favorisant la reconnaissance et la valorisation des différences, ne faudrait-il pas repenser les politiques de diversités ? Quelles connaissances acquérir et quelles compétences nécessaires pour élaborer des indicateurs pertinents de mesure de progrès et construire des tableaux de bord qui ne se limitent pas au simple constat des états de la diversité ou des seuls effets de celle-ci ? Quelles seraient les pratiques et perspectives permettant un véritable management des différences ?

3. Pratiques managériales et perspectives pour un véritable management des différences

On a pris l'habitude, en entreprise, de distinguer les métiers du champ de l'interculturel (propres plutôt à la gestion des expatriés, à la négociation commerciale, aux équipes-projets en plusieurs pays...), des métiers du domaine de la lutte contre les discriminations (propres au droit du travail ou au droit des sociétés) et de ceux liés au champ de la gestion de la diversité (propres davantage au management des équipes et au déploiement d'un certain nombre d'outils de mesure et de pilotage supposés utiles et fréquemment portés par des « responsables diversité »). Les politiques de gestion de la diversité, si elles veulent éviter les simples effets d'affichage et de mise en forme

rhétorique, ne peuvent faire l'économie, selon nous, des deux autres niveaux d'action que sont la lutte contre les discriminations et le management interculturel.

Les actions en GRH, particulièrement celles destinées à mesurer et auditer, sont véritablement transformatrices lorsqu'elles permettent à ceux qui en bénéficient, de remettre en question ce qu'ils considéraient auparavant comme «*allant de soi*» et d'être ainsi capable de repenser le sens commun qui rassure généralement les membres d'une même culture (nationale ou professionnelle) en même temps qu'il les distingue ou les éloigne de ceux des autres³¹.

3.1 Nécessité de la lutte contre les discriminations

Le bénéfice des politiques de gestion de la diversité est souvent tout au plus indirect et engendre de lourds coûts d'ajustement quand il faut remettre en cause sa manière de recruter pour échapper, par exemple, à la culture du diplôme, chercher des profils inhabituels, évaluer différemment les performances, répondre à des problèmes nouveaux de pratiques religieuses au travail, de gestion des temps de travail... Si les statistiques peuvent jouer le rôle d'aiguillon et éveiller un débat sur les inégalités, au sens large, au lieu de le fermer, les entreprises ont intérêt à s'appuyer sur des audits qualitatifs centrés sur la manière de vivre les processus et ayant pour but de faire un état des lieux, par exemple, sur la situation des femmes, des seniors et des personnes handicapées (rapport de situation comparée et bilan social).

Les discriminations sont toujours une pathologie de la distance sociale et de l'absence de mixité sociale pour des individus qui simplement s'additionnent. Les discriminations présentent un caractère systémique (elles forment système). Elles résultent d'une accumulation de handicaps et d'écarts qu'un tableau de chiffres ne saisit pas entièrement et risque même d'occulter. Pour s'en convaincre, notons que les inégalités de conditions d'emploi et de travail ou les inégalités de conditions de logement ne sont pas sans rapport avec les inégalités face à la maladie et à la mort. La discrimination n'est pas « une chose » mais plusieurs et appelle donc différentes façons de les classer et de les gérer.

Face aux discriminations, les droits ne sont pas et ne seront jamais à la hauteur du traitement équitable des individus. Autrement dit, un catalogue de décrets ou de lois ne suffit pas pour déterminer – et encore moins pour faire vivre - une égale considération des individus dans les entreprises et, plus largement, dans nos sociétés.

La lutte contre les discriminations est bien d'abord une question d'application du droit. Mais le juste est à construire dans chacune des entreprises, il ne s'impose pas de l'extérieur. L'égalité ne peut avoir lieu qu'en des rapports entre des êtres humains qui s'expriment et revendiquent, et non entre des choses... quand bien même elles prendraient le visage sévère d'indicateurs dans les tableaux de bord du Directeur des Ressources Humaines.

Plus encore, la lutte contre les discriminations permet de prendre conscience de la part des conventions inutiles (préjugés, stéréotypes...) qui orientent nos actions, de

³¹ Guénette Alain Max, Maksimovic Natascha, Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2011). *Gestion de la diversité, L'urgence d'un management interculturel*, Dossier HRM, Zurich, n°21.

relativiser ou remettre en cause leurs places dans nos critères d'évaluation d'un potentiel individuel ou d'une performance d'équipe.

Une organisation peut discriminer sans que personne ne le veuille « vraiment » et agir, en ces domaines, revient à dire que la discrimination existe et qu'elle peut exister sans que l'on cherche même à l'encourager (comme le fait de faire passer machinalement un test de langue allemande lors d'un entretien d'embauche, même si aucune connaissance linguistique n'est nécessaire pour le poste concerné et que l'entreprise opère sur des marchés de plus en plus diversifiées). A la racine des politiques de lutte contre les discriminations, il y a bien le constat de la persistance d'une discrimination structurelle, enracinée dans les mœurs, longtemps après son inscription dans les textes de loi³². L'objectif est de cesser de considérer les mécanismes d'exclusion comme naturels alors que ceux-ci plongent leurs racines dans l'inconscient et un système d'habitudes. La répétition de « micro-iniquités » insidieuses et souvent juridiquement difficilement attaquables (comme le fait de perpétuer, tous les jours, de mauvaises blagues à un collègue réputé différent des autres par sa couleur de peau ou son orientation sexuelle supposée) est exemplaire du fait que les préjugés doivent être combattus par la connaissance.

Cette capacité à identifier et comprendre les processus discriminatoires consiste non seulement à débusquer des ruptures dans l'égalité de traitement mais aussi à remonter aux causes qui sont souvent variables : un défaut de procédures, une méconnaissance du droit, un engagement dans des idées xénophobes ou non démocratiques, un manque d'intérêt porté aux éléments de contexte d'une réussite professionnelle... Ainsi, l'affectation systématique de personnes non-voyantes au standard d'une entreprise conduit au fait que certaines de ces populations sont écartées ou faiblement représentées dans certains types d'emplois intéressants ou des catégories sociaux-professionnelles valorisées. Ces personnes non-voyantes, que l'on croit dans un premier temps aider, peuvent courir le risque de ne pas densifier leurs réseaux de relations dans l'organisation et vivre l'isolement dans une entreprise qui pense pourtant les soutenir.

Ceci nous amène à souligner que la lutte contre les discriminations remet en cause certains ordres et privilèges établis, questionne des valeurs et croyances implicites sur lesquelles reposaient jusqu'à présent les processus productifs d'une entreprise (comment, par exemple, réduire l'autocensure exprimée par les Femmes pour l'accession à des postes de responsabilité ? Comment faire évoluer le modèle dominant de leadership (mobilité géographique, disponibilité inconditionnelle...) et conséquemment, comment aider les personnes ayant charge d'enfants en bas âge ou soutien de parents âgés ? Comment combattre la mise à l'écart systématique des jeunes mamans dans les plans de carrière ?).

Nous touchons là à l'effet « *dérangeant* » pour les puissants, mais nécessaire, des formations « au caractère de ce qui est autre », dont l'apport essentiel est d'aider à pointer certaines auto-discriminations difficilement observables comme le sentiment récurrent d'infériorité intériorisé par les « minoritaires » ou les « dominés », les « laisser pour

³² Deschavanne Eric (2005) La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, La documentation française.

compte à l'occasion d'une promotion». Les élus du personnel et les syndicats doivent être associés au diagnostic comme aux traitements, ce qui est encore trop peu le cas.

3.2 L'apport du management interculturel

Le management interculturel souligne le fait que tout acte de gestion est situé culturellement. Il invite à rappeler que ce n'est pas la même chose de parler de l'égalité hommes-femmes, des personnes handicapées ou du racisme. Les chiffres, les tableaux doivent être interprétés. Par exemple, parler de « xénophobie » au cœur des discriminations, c'est souvent oublier que les victimes de ces discriminations sont le plus souvent françaises comme le sont les Antillais, par exemple, depuis de nombreuses générations³³, alors même que l'accès à l'emploi des étrangers non communautaires est rendu plus difficile par la fermeture d'environ un quart du marché du travail pour des conditions de nationalité (y compris un grand nombre de professions privées réglementées). On mesure la complexité du problème et avant de défendre l'efficacité de la discrimination positive, on pourrait, par exemple, assouplir ces conditions de nationalité.

Aucune statistique seule, aucun tableau de bord ou outil de pilotage de la diversité se basant sur une simple photographie des forces en présence, ne « saisit » jamais la discrimination tandis que le temps passé à construire tableaux et outils de pilotage, et à les renseigner, et les faire renseigner, obère parfois les possibilités d'aller à la rencontre de candidats différents ou de connaître des associations engagées situées loin de nos bureaux et que l'on n'a pas le temps de voir. Aucune personne n'est figée dans telle ou telle caractéristique généralement attribuée à sa génération, « sa » ou « ses » cultures professionnelles ou d'origine... Tout recours utile ici à la notion de culture commence par la critique raisonnée de celle-ci, en ayant pleinement conscience du processus d'altération permanente ou de reconstruction culturelle chez toute personne humaine dans un contexte particulier de vie ou de travail.

Aucun processus de changement ne s'enclenche sans tentative de compréhension du sens que les acteurs se donnent quand ils agissent. On doit vouloir mesurer les phénomènes de ségrégation horizontale (par fonctions, métiers, services, départements) et verticale (ségrégation verticale), révéler le nombre de plaintes internes (personne-ressource dans le cas de harcèlements) mais aussi externe et les coûts associés à ces plaintes et au traitement de l'affaire... Il restera toujours ensuite à saisir les processus discriminatoires à l'œuvre, issus de référentiels de sens, d'une culture, d'un passé intériorisé... et qui précisément « expliquent » les chiffres. Ainsi, on le sait aujourd'hui, mesurer la diversité, ce n'est pas seulement l'enregistrer, c'est aussi, pour une part, la créer³⁴. Les statistiques sont censées toujours montrer les divisions du monde social. Mais les statistiques ne sont pas neutres. Elles contribuent aussi à accentuer parfois les phénomènes de discrimination qu'elles mettent à jour. Prenons l'exemple de la distance culturelle supposée entre un homme blanc et une femme « afro-antillaise ». Est-elle constituée à la fois par le genre et la couleur de peau ? La distance entre ce même homme et une femme, qui se trouve en fauteuil, se composerait-elle des éléments suivants : le genre, l'origine ethnique, l'âge et la capacité physique ? Cet espace constituerait alors en

³³Fassin Didier, « Nommer. Interpréter. Le sens commun de la question sociale », in D. Fassin et E. Fassin, *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006, p. 20.

³⁴ Mutabazi Evalde et Pierre Philippe, *Les discriminations*, Cavalier bleu, 2010.

soi, si l'on peut dire, une barrière entre les personnes ? On voit le danger de ce type de constat et de découpage dont s'accrochent souvent les indicateurs de « diversity management » de certaines agences de notation sociale³⁵. Et ainsi de suite, dans la distance perçue et la distance « réelle », avec les croyances religieuses, la langue, la nationalité, l'orientation sexuelle... Pour mesurer la distance de deux cultures, conviendrait-il de disposer d'une définition positive de chacune et d'un système de mesure des distances pertinent dans l'une et l'autre ?

On ne rencontre pas officiellement, en France, ces identités « à trait d'union » d'individus à la frontière de leurs cultures, qui caractérisent, par exemple, les statistiques américaines. Rappelons que les données ethniques y sont recueillies depuis 1790, date du premier recensement de la nouvelle République. En Grande-Bretagne, l'inscription de l'ethnic question est faite avec le recensement de 1991, débouchant sur une nomenclature dite ethnoraciale étendue à de nombreux fichiers administratifs. Le discours public français évite le terme d'ethnicité. Il existe des Italiens-Américains mais pas d'Italo-Français. La loi du 6 janvier 1978 proscrit la mention directe ou indirecte de certaines catégories de données nominatives, dont les origines raciales. L'universalité des Lumières s'affirme avec l'invisibilisation des différences propres au citoyen. L'individu est l'acteur de l'universalité et il fait le choix de ses appartenances. Dans les politiques d'affirmative action conduite ailleurs, c'est l'appartenance au groupe (le fait de présenter des critères, on parlera d'hétéro-identification, ou de faire partie du groupe, d'auto-identification) qui justifie de bénéficier de politiques particulières. Or, force est de constater que l'ethnicité renvoie toujours à une construction sociale, non statique. On peut appartenir à plusieurs communautés de même échelle (double nationalité notamment) ou à des entités ethniques de différents niveaux (régionalismes, communautés religieuses...). Chacune de ces appartenances peut entraîner des discriminations. Faudrait-il cumuler les avantages ou les soustraire et ainsi de suite selon les niveaux d'appartenances réels ou supposés ? Il arrive que des personnes se disent noires au début de leurs carrières puis le réfutent, ou même se disent blanches, lorsqu'elles s'élèvent dans la hiérarchie. Les écarts résultent-ils alors de la politique de promotion de l'entreprise ou de différences de perceptions des individus ? La construction de l'identité, en ce qu'elle est liée aux positions sociales et aux stéréotypes associés, relève de mécanismes complexes.

L'affirmation identitaire de quelqu'un en entreprise rend cette question plus complexe encore et ne révèle pas a priori toujours une appartenance mais une intention de communication, un vouloir dire qu'il convient de décrypter, de co-construire. Chaque manifestation identitaire, sans recouper nécessairement l'espace de la culture, est bien au confluent de plusieurs interprétations possibles. L'important ici est de découvrir les liens entre la perception des signes identitaires de surface et leur interprétation. Un trait identitaire n'est pas détachable de son énonciation et les statisticiens compétents le savent bien, qui se préoccupent de la personne et de la construction patiente de liens sociaux dans toutes ses dimensions. Est-il plus utile de demander aux personnes comment elles pensent être vues par les autres plutôt que de leur demander comment elles se considèrent ?

³⁵ Pensons à l'obligation (illégal) faite à des équipes de gestion des ressources humaines en France de répondre à des questionnaires adressés par des agences de notation sociale étrangères et qui demandent de découper le personnel de l'entreprise sur une base ethno-raciale et de répartir l'effectif en personne supposées « caucasiennes », « caribéennes », « africaines »... comme on le fait en d'autres sols (le recensement américain fait apparaître, par exemple, la race blanche, noire ou afro-américaine, amériquienne ou alaskienne, indienne, hawaïenne de souche, chinoise...).

Dans tout travail statistique utilisé de manière hâtive - nous pensons particulièrement au champ d'enquêtes statistiques cherchant à saisir un « ressenti d'appartenance » en entreprise et qui pourrait déboucher sur l'introduction systématique de la nationalité et du lieu de naissance des parents dans un très grand nombre de fichiers publics et privés - il y a d'une part, radicalisation des frontières et des définitions posées mais aussi risque de ne pas combattre les déséquilibres structurels qui pérennisent les inégalités³⁶. On sait de plus qu'il est difficile de comparer les mesures d'une enquête à l'autre (les effectifs des entreprises sont dans la quasi-totalité des cas trop restreints pour que des statistiques de la diversité permettent de fonder des diagnostics fiables en termes d'inégalité de situation). G. Calves a raison d'observer que toute politique préférentielle appelle deux figures qui se confortent l'une l'autre : celle de la « victime innocente » d'une discrimination à rebours et celle de « l'incompétent » qui, sans la discrimination positive, n'occuperait jamais le poste qu'il occupe³⁷!

S'inscrivant ici dans une perspective appauvrie de la « *gestion de la diversité* » que nous condamnons, les politiques de formation dans ce domaine réclament donc un éclairage patient des normes conscientes et inconscientes afin de faire comprendre à chacune des personnes formées que ce qui est « différent » en lui et possède, en germe, des caractéristiques susceptibles de déclencher chez les autres, des mécanismes de discrimination, de rejet ou de valorisation des différences. Comment sait-on comment les autres nous appréhendent ? Et les autres, nous perçoivent-ils d'ailleurs tous de la même manière ? Un exemple est celui la sensibilisation sur le handicap dans plusieurs entreprises novatrices où l'objectif est de permettre aux personnes formées de mieux identifier et comprendre les préjugés dont sont victimes les personnes handicapées dans leur milieu professionnel. La sensibilisation est menée avec le concours d'une troupe de théâtre qui joue de courtes scénettes et oppose, par exemple, les clichés sur la personne en fauteuil à ceux sur la personne diabétique, souvent oubliée quand on traite des personnes handicapées. Un autre exemple est donné, en France, par la formation des dirigeants aux bonnes pratiques de recrutement selon la méthode des habiletés professionnelles développées par Pôle Emploi. On prépare aux techniques d'entretien basées sur des questions liées aux compétences. Le but est de savoir évaluer en profondeur les acquis de l'expérience passée d'un candidat, et d'éviter de le « classer » ou l'orienter vers tel ou tel poste sans critères tangibles.

Les pratiques de gestion de la diversité, d'inspiration libérales et acclimatées en France à partir de sources anglo-saxonnes (« diversity management »), ne garantissent pas forcément qu'un système social soit juste³⁸. Les discriminations sont toujours une pathologie due à l'absence de mixité sociale pour des individus qui simplement s'additionnent, vivent côte à côte et fuient ce qu'une politique juste réclame, à savoir

³⁶ Michaels Walter Benn (2007). *The trouble with diversity : How We Learned to Love Identity and Ignore Inequality*, Metropolitan Books, Chicago.

³⁷ G. Calves, *La discrimination positive*, PUF, 2004, p. 32.

³⁸ Bérénis L. (2009), « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, n° 35, p. 87-106. L. Bérénis écrit que « la montée en puissance du prisme entrepreneurial dans le traitement des discriminations au travail. Cette évolution est perceptible en termes d'acteurs, d'instruments et de discours. Alors que la question de la lutte contre les discriminations était jusqu'au milieu des années 2000 monopolisée par des acteurs associatifs, académiques et institutionnels, le thème de la diversité a émergé sous la pression de nouveaux acteurs, issus ou proches des milieux patronaux » (p. 88).

prendre le risque d'une analyse des causes profondes de l'absence de certaines populations à des positions de pouvoir plutôt que la promotion médiatique, ponctuelle, arbitraire de personnalités censées « incarner » cette diversité si recherchée. Les politiques de gestion de diversité contribueraient à ce que certaines personnes échappent à un traitement injuste sans abolir les inégalités de fond des positions économiques, sociales et symboliques (hiérarchies salariales, hiérarchies d'autorité, accès aux postes les plus intéressants...) auxquelles on ne veut pas, on ne veut plus ou on ne peut plus toucher³⁹. Alors qu'il y a au cœur des politiques de gestion de diversité, la tentation de mesurer le mérite et de distinguer, mais le peut-on toujours, déterminisme sociaux et part de la responsabilité individuelle, jamais les manifestations et les causes des discriminations ne se réduisent à une définition unique. Il est en effet souvent difficile de démêler ce qui relève de la discrimination entre des individus du fait de certaines de leurs caractéristiques et ce qui relève des inégalités entre leurs milieux sociaux d'origine. Par exemple, si les étrangers sont plus souvent au chômage que les Français, cela tient d'une part à une discrimination à l'embauche mais aussi d'une inégalité de niveau de qualification qu'il faut tout autant combattre. La justice est un principe et non un « être »⁴⁰ défendu par de pseudo droits « culturels » et un discours de la « différence » qui, lorsqu'il est institutionnalisé, peut devenir un dispositif de contrôle des populations qui les cantonnent dans une fausse authenticité nostalgique⁴¹. Un dispositif qui nie la capacité des individus à réécrire le sens de leurs propres actions et les emprisonne dans des murs de significations auxquels il se pourrait qu'ils aient cherché à échapper.

On peut penser que plus les groupes sont identifiés de manière précise, plus ils sont distingués des autres, moins les membres d'une société tendent à s'interroger s'il devient possible pour les individus de se construire une identité syncrétique. Jamais les sentiments d'appartenance individuelle, phénomènes subjectifs complexes, ne pourront se laisser quantifier de manière univoque. Pas davantage dans la société globale qu'en entreprise.

Conclusion : vers un management des différences

L'analyse de la contribution des pratiques de GRH à la compétitivité est une problématique récurrente de la vie des affaires et des entreprises, obligées désormais de publier dans leur bilan annuel des données relatives à la GRH (loi dite « Nouvelles Régulations Economiques » du 15 mai 2001).

Questionnée sur sa capacité à faire des égaux, l'entreprise est, comme nous l'avons vu, tiraillée par la tentation du chiffre et du quantifiable. Dans les années 1960, G. BECKER, économiste, a été un des premiers à proposer une « approche rationnelle » en soulignant le bénéfice économique de la diversité des compétences du personnel. La police recrute des personnes aveugles pour son service d'écoute téléphonique, car ces personnes auraient des capacités d'écoute plus développées que celles des « voyants ».

³⁹ « Je n'agis pas de la même manière selon que je me bats pour améliorer ma position ou pour accroître mes chances d'y échapper. (...) Une société ne se perçoit pas et n'agit pas sur elle-même de la même manière selon qu'elle opte d'abord pour l'égalité des places ou d'abord pour l'égalité des chances » (F. DUBET, *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil, 2010, p. 12).

⁴⁰ F. DUBET, *Le travail des sociétés*, Paris, Le Seuil, 2009.

⁴¹ E. A. POVINELLI, *The Cunning of Recognition. Indigenous Alterities and the Making of Australian Multiculturalism*, Durham, Duke University Press, 2002.

Une société informatique recrute des personnes handicapées pour progresser dans le développement de produits adaptés à différentes formes de handicap. Afin de maximiser l'utilité de la diversité, les employeurs vont comparer les avantages financiers d'embaucher des femmes, par exemple, qui sont généralement sous-payées, avec les « contraintes » qui en découlent. Depuis, des recherches ont montré que des ressources humaines créant de la valeur pouvaient contribuer à l'avantage concurrentiel de la firme si elles étaient peu substituables et rares⁴². Ce n'est très probablement pas la diversité dans sa définition objective (la diversité du personnel dans sa composition) qui impacte la performance économique, mais les protocoles de management qui lui sont liés et qui touchent plus largement au système managérial de l'organisation. C'est tout l'intérêt qu'il y a à lier les trois niveaux de la lutte contre les discriminations, de la gestion de la diversité (principalement dans ses outils de mesure comme en partie 2 de notre texte) et du management interculturel.

Face à cette question de la contribution des pratiques de gestion de la diversité à la performance de l'entreprise, nous avons souligné le caractère polysémique de la notion même de diversité, avons pu parler de « formule » et souligner la progressive substitution des catégories de lutte contre les discriminations à celle de gestion de la diversité dans la société française⁴³.

Il est facile de démontrer que les entreprises trouvent intérêt à répondre aux attentes sociales avant que celles-ci ne dégénèrent en crises ou ne prennent forme de loi⁴⁴. Il est moins aisé, du fait du caractère multifactoriel du lien entre performance et composition du personnel de prouver que des équipes dites diversifiées sont plus efficaces que des équipes dites homogènes⁴⁵. On ne sait pas si la présence de ce que l'on suppose être la cause (la diversité des équipes) est une condition suffisante à la production de l'effet (un différentiel positif de performances économiques) ; si elle est vraiment le facteur causal ou un simple facteur dérivé ; si d'autres causes pourraient donner le même effet, dans quelles conditions précises, etc⁴⁶.

En soi, une boussole n'a pas de direction propre et se réduit à un dispositif rotatif autour d'un axe. Les tentatives de « gestion » de la diversité n'amènent pas toujours, soulignons-le de nouveau, à penser la complexité des raisons qui poussent parfois à ne pas agir.

Face à cette limite, le management interculturel peut s'entendre comme la volonté de créer des espaces de discussion argumentative, de confrontation positive et démocratique

⁴² Wright P., Dunford B. et Snell S. (2001), "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, 27 : 701-721 cité par M. FERRARY, « L'influence de la structure du capital humain de la firme sur ses pratiques de Grh », Congrès de l'AGRH, Toulouse, 2009.

⁴³ Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2010). *Les discriminations*, Le Cavalier bleu, Collection « Idées reçues », Paris.

⁴⁴ Bérénie Laure (2009), « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, n° 35, p. 87-106.

⁴⁵ P. ROBERT-DÉMONTROND, A. JOYEAU et D. THIEL, « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », 2007.

⁴⁶ Est-ce, par exemple, la même chose de parler de féminisation du management, de valeurs féminines ou de styles de management féminins ? Est-ce la variable du genre ou celle de l'âge, ou les deux liées, qui feraient, par exemple que les femmes et les hommes seraient censés se comporter différemment notamment face au risque, à la compétition et au partage des décisions avant d'agir ?

des différences culturelles. Il amène à s'interroger comment les individus construisent les frontières de leurs identités et celles des autres et comment la compréhension de ces « labels collectifs » peut alors constituer une source nouvelle et contemporaine de justice sociale. Ainsi, « des groupes d'expériences (handicap, maladie, options sexuelles, genre) demandent à être reconnus dans l'espace public en termes de culture et travaillent à la conversion en différence de ce qui apparaît dans le regard des autres comme déficience »⁴⁷. Le management interculturel amène chacun à se préparer à vivre dans une multiplicité des systèmes de signes, à être capable de passer d'un système de référence à un autre, à prendre l'habitude du déchiffrement, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes culturels utilisés dans leurs arguments par les citoyens, les demandeurs d'emploi, les salariés, les parties prenantes.... Face aux inégalités, l'essentiel est toujours de déterminer qui a le pouvoir de définir pour les autres les identifications que l'on croit choisir de porter, de cerner ce pouvoir de dominer dans des formes objectives (les procédures d'accès aux postes par exemple) et subjectives (les logiques de la vocation professionnelle, par exemple, quand « les éliminés s'éliminent » d'eux-mêmes, du choix d'une profession ou d'un lieu de pouvoir). Nous avons besoin d'outils simples de gestion des ressources humaines qui permettent à chacun de cerner le caractère nécessairement pluriel de ses identifications (l'aidant à se définir soi-même et à définir l'autre) en travaillant sur des cas réels et constatés de discriminations⁴⁸. Comme l'écrit Geneviève Zoïa, « les inégalités qui marquent nos sociétés sont certes relatives à la matérialité des ressources des individus, mais aussi à leur capacité à définir le sens de leurs expériences »⁴⁹.

Le management interculturel invite donc, dans le domaine de la gestion de la diversité, non seulement à ne pas produire des formations « hors sol », élaborées hors du contexte historique et social de l'entreprise dont les membres sont formés mais à questionner les ordres établis (comme, par exemple, l'appropriation sans en prendre conscience de stéréotypes raciaux qui préexistent à nos classements)⁵⁰. Nous nous situons ici aussi pleinement dans la perspective d'un management interculturel qui pointe les dangers du transfert autocratique des modèles de gestion entre siège et filiales, entre pays puissants et pays supposés sous développés (trop souvent victimes d'un tropisme anglo-saxon ou plus largement occidental).

Toute action de gestion des ressources humaines, tout programme de formation devraient faire en sorte de rendre plus intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes opèrent. Mieux vaudra donc toujours analyser les processus ségrégatifs diffus que raisonner seulement en termes de délits et de peines pour les personnes qui sanctionnent uniquement le dernier maillon de la chaîne de discrimination. Il s'agit bien, pour les entreprises, de ne cesser d'inventer le social sur le long terme, afin de conduire à un réel processus de changement de culture, dans la mesure où la diversité est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un « intrant » dans d'autres processus.

⁴⁷ Zoïa G. (2010) *Faut-il avoir peur de l'ethnicité ? Le cas français*, In : Anthropologie et sociétés, volume 34, numéro 2, p. 199. « Le risque est sans doute celui d'une nouvelle objectivation, celle de la subjectivation : encourager ou même créer à l'infini des identités séparatistes qui n'existaient pas avant les statistiques, et qui seraient en concurrence identitaire » (*Idem*, p. 210).

⁴⁸ : W. B. MICHAELS, *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir, 2009, p. 46 et p. 47.

⁴⁹ : Zoïa G. (2010) *Faut-il avoir peur de l'ethnicité ? Le cas français*, In : Anthropologie et sociétés, volume 34, numéro 2, p. 201.

⁵⁰ : Dinges, N. et Baldwin, K. (1996), *Intercultural Competence. A Research Perspective*, In: Landis, D. et Bhagat, R. (ed.): *Handbook of Intercultural Training*, Sage, p. 106-123.

Bibliographie

- Alter N. (2009). *Donner et prendre*, La Découverte, Paris.
- d'Almeida, N., *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996,
- Ang Soon et Van Dyne Linn (2008), *Handbook on Cultural Intelligence : Theory, Measurement and Applications*, Armonk, M.E.Sharpe.
- Barmeyer, C. I. (2004), *Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France, Germany and Quebec*, in: International Journal of Intercultural Relations, International Academy for Intercultural Research, 28 (2004) 577–594.
- Babeau O. et Chanlat J-F (2007). La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Badinter E. et alii (2009). *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Editions de L'Aube, Paris.
- Bébéar C. (2004), *Des entreprises aux couleurs de la France*, Institut Montaigne.
- Belghiti-Mahut M & Lafont A.L. (2010), « Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France », *Revue Gestion* 2000, septembre-octobre.
- Béreni L. (2009), « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, n° 35, p. 87-106.
- Brugidou M., Cihuelo J. et Meynaud H.Y. (2001), *Tempête sur le réseau. L'engagement des électricien(ne)s en 1999*, L'Harmattan, Paris.
- Byram, M. (1997), *Teaching and assesing Intercultural Communicative Competence*, Clevedon: Multilingual Matters.
- Blum, A. Colloque Statistiques « ethniques », *Conseil d'analyse stratégique*, octobre 2006.
- Calvès G. (2008), « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, no 148.
- Castel R. (2007). *La discrimination négative*, Le Seuil, Paris.
- Castella P. (2005). *La différence en plus*, L'Harmattan, Paris.
- Cediey, E. & Foroni, F. (2007). *Les discriminations à raison de l'origine dans les embauches en France : une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du BIT*. Genève: Bureau International du Travail.
- Chrobo-Mason, D., Konrad, A., & Linneham, F. (2006). "Measures for Quantitative Diversity Scholarship". In A. M. Konrad, P. Prasad & P. Judith.K. (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 237-270). London: Sage publications.
- Chanlat J- F. et Dameron S. (2009). « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives ». *Rencontres Internationales de la Diversité, 1er, 2 et 3 octobre*, Corte.
- Dameron S. et Joffre O. (2007). The good and the bad : the impact of cultural diversity on cooperative Relationship *The International Journal of Human Resources Management*, Vol 18, no11, p. 2037-2056.
- Deardorff, Darla K. (ed.) (2009), *The Sage handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks, Sage.

- Dinges, N. G. et Baldwin, K. D. (1996), Intercultural Competence. A Research Perspective. In: Landis, D. et Bhagat, R. S. (ed.): *Handbook of Intercultural Training*, London u.a., Sage, 106-123.
- Earley, P. et Ang Soon (2003), *Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures*, Stanford, Stanford University Press.
- Enriquez E. (1992). *L'organisation en analyse*, PUF, Paris.
- Edmundson, Andrea (2010). *Cases on Globalized and Culturally Appropriate E-learning: Challenges and Solutions*. Hershey, PA: Information Science.
- Fassin D. et Fassin E., *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006.
- Ferrary . « Cac 40. Les entreprises féminisées résistent-elles mieux à la crise boursière ? », Observatoire de la féminisation des entreprises françaises, 2008.
- Franchi V. (2002). Les enjeux d'une formation à la pratique en interculturel : le cas des étudiants en psychologie en Afrique du Sud post-apartheid, *Carrefours de l'Education*, 2, n°14, Université de Picardie.
- Gardenswartz, L., Rowe A., Digh P. et Bennett M. (2003). *The Global Diversity Desk Reference: Managing an International Workforce*, CA : Pfeiffer, San Francisco.
- Gery M. (2007). Les porteurs d'oubli. Une expression de la souffrance dans la migration», *L'autre*, volume 8, n° 1, Paris.
- Guénette Alain Max, Maksimovic Natacha, Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2011). *Gestion de la diversité, L'urgence d'un management interculturel*, Dossier HRM, n°21, Zurich.
- Guerfel-Henda S., Broussillon G-A., (2010), Audit Social et diversité culturelle, 12^{ème} Université de printemps de l'audit social, USEK-IAS, Liban.
- Guerfel-Henda S., Broussillon Matschinga G-A, Frimousse S.& Peretti J-M. (2012), *Audit des diversités, L'Encyclopédie des Diversités* (pp.191-200), Editions Management et Société Heckman J. (1998), « Detecting Discrimination », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, p. 101-116.
- Hofstede, Geert Jan, Pedersen Paul, and Hofstede Geert (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Huet, R. et Cantrelle, M., « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*, 2006.
- Huet, R. « La construction d'une approche communicationnelle entre les organisations : une analyse des écrits de la négociation », *Communication & Organisation*, n°31, 2007, pp-78-93.
- d'Humières, P., « l'avènement de la responsabilité d'entreprise comme nouvelle légitimité du capitalisme global » dans *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Edition d'Organisation, 2001
- Keslassy, E. , *De la discrimination positive*, Editions Bréal, 2004.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). *Human resource strategies to manage workforce diversity: examing the business case*. In A. M. Konrad, P. Prasad & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage publications.
- Krieg-Planque, A., *La notion de « formule » en analyse de discours*, Presses universitaires de France-Comté, 2009.
- Landis Dan, Bennett Janett, and Bennett Milton, eds (2004). *Handbook of Intercultural Training*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Larrasquet Jean Michel (1999). *Le management à l'épreuve du complexe*, L'Harmattan, Paris.

- Le Moigne Jean Louis (1995). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Mack Manfred (2007). Le développement par transformation réciproque, *Les Cahiers de Sol*, n° 8, Paris.
- Mc Sweeney Brendan, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences : A Triumph of Faith – Failure of Analysis", *Human Relations*, 55 (1), pp. 89-118.
- Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2008). *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2010). *Les discriminations*, Le Cavalier bleu, Collection « Idées reçues », Paris.
- Mutabazi Evalde (1999) Fusions –acquisitions : les dividendes de la diversité culturelle », *Revue MCS*, n° 568 de Nov. pp. 32-38, Lyon.
- Ng, K.-Y./Earley, P. Christopher (2006), *Culture + Intelligence: Old constructs, new frontiers*, In: *Group & Organization Management* 31 (1), 4-19.
- Piskurich George M., Beckschi Peter et Hall Brandon, eds (2000). *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs-Instructor-Led, Computer-Based, or Self-Directed*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Phillips Patti P, ed. (2010). *ASTD Handbook of Measuring & Evaluating Training*. Alexandria, VA: ASTD.
- Rank, J. (2009). *Challenging the status quo: diversity, employee voice and proactive behavior*. In M. F. Özbilgin (Ed.), *Equality, Diversity and Inclusion at Work: a research companion* (pp. 195-215). London: Edward Elgar.
- Renault A., Touraine A.e, *Un débat sur la laïcité*, Stock, 2005.
- Touraine A., « Sociologie sans société », in M. WIEVIORKA, *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007.
- Sabeg Yazid et Méhaignerie Laurence (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne.
- Sabeg Y. & Charlotin C. (2006), *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?*, Ed. Organisation.
- Sauquet, Michel (2007). *L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Edition Charles Léopold Meyer, Paris.
- Schnapper Dominique (2003). *La communauté des citoyens*, Gallimard, Paris.
- Segal Jean Pierre (2011), "Culturaliste ? Culturaliste toi-même!", *Gérer et Comprendre*, Mars, Paris.
- Simon, P. (2005). *The measurement of racial discrimination: the policy use of statistics*. *International Social Science Journal*, 57(1), 9-25.
- Spencer-Oatey, H. et Franklin, P. (2009), *Intercultural Interaction*, London, Palgrave MacMillan.
- Thomas, D. Elron, E.,Stahl, G., Ekelund, B., Ravlin, E. et Cerdin, J.-L. (2008): *Cultural Intelligence: Domain and assessment*. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 8 (2), 123-143.
- Viteau Jean (2005). Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n° 194, Paris.
- Waxin, Marie France et Barmeyer, Christoph (2008) (ed): *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Les Editions de Liaisons.
- Wieviorka M., « Introduction », *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences

Humaines, 2007.

Zannad H. & Stone P. (2009) *Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponse*, AFMD, Rouen Business School.

Zoia G. (2010) *Faut-il avoir peur de l'ethnicité ? Le cas français*, In : *Anthropologie et sociétés*, volume 34, numéro 2, p. 199-223.