

L'invention de la notion de diversité

The invention of the notion of diversity

SKALLI Zoubaida

Doctorante

Groupe ISCAE

Centre des Études Doctorales en Gestion

Laboratoire de Recherche en Finance

MAROC

zoubaida.skalli@gmail.com

Date de soumission : 07/09/2022

Date d'acceptation : 22/11/2022

Pour citer cet article :

SKALLI.Z. (2022) « L'invention de la notion de diversité », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume3 : Numéro 12 » pp : 107 – 123.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La diversité n'est pas née par génération spontanée. Elle est le fruit d'un long cheminement historique de plus d'un siècle. Ainsi, sans une grille de lecture qu'est l'histoire, le cheminement historique de la diversité ne peut se comprendre. Il appert qu'on ne peut aborder la diversité qu'à travers les événements et les Hommes qui en ont assuré la genèse. En cela, nous retraçons et analysons ce cheminement qui a conduit à l'émergence de la notion de diversité. Ce travail consiste à reconstituer la généalogie de la notion de diversité afin d'interroger ses enjeux. D'un point de vue managérial, la diversité représente des enjeux majeurs pour les organisations. Les enjeux sont d'ordre juridique, éthique, moral, symbolique, sociétal et économique. La dimension économique contribue principalement à pousser les entreprises à déployer des politiques de promotion de la diversité. Celle-ci plaide en faveur d'un impact positif de la diversité sur la performance des firmes.

Mots clés : Discrimination ; discrimination positive ; diversité ; management de la diversité ; enjeux

Abstract

Diversity is not born by spontaneous generation. It is the result of a long historical journey of more than a century. Thus, without a reading grid that is history, the historical journey of diversity cannot be understood. It appears that we can only approach diversity through the events and the people who ensured its genesis. In this, we retrace and analyze this journey which led to the emergence of the notion of diversity. This work consists in reconstructing the genealogy of the notion of diversity in order to question its stakes. From a managerial point of view, diversity represents major stakes for organizations. The stakes are legal, ethical, moral, symbolic, societal and economic. The economic dimension mainly contributes to push companies to deploy policies to promote diversity. This pleads in favor of a positive impact of diversity on firm performance.

Key words: Discrimination; affirmative action; diversity; diversity management; stakes

Introduction

La diversité n'est pas née par génération spontanée. Elle est le fruit d'un long cheminement historique de plus d'un siècle. En effet, sans une grille de lecture qu'est l'histoire, le cheminement historique de la diversité ne peut se comprendre. Il appert qu'on ne peut aborder la diversité qu'à travers les événements et les Hommes qui en ont assuré la genèse. D'un point de vue managérial, la diversité représente des enjeux majeurs pour les organisations. Les enjeux sont d'ordre juridique, éthique, moral, symbolique, sociétal et économique. La dimension économique contribue principalement à pousser les entreprises à déployer des politiques de promotion de la diversité. Celle-ci plaide en faveur d'un impact positif de la diversité sur la performance des firmes. L'objectif du présent travail consiste donc à comprendre l'émergence de la notion de diversité afin d'interroger ses enjeux. Ainsi, notre problématique se formule comme suit : Quels sont les enjeux de la diversité qui contribuent à pousser les entreprises à déployer des politiques de promotion de la diversité ?

Ce papier est structuré en deux sections. La première vise, au travers d'une revue de littérature, à retracer et analyser le cheminement qui a conduit à l'émergence de la notion de diversité. En effet, nous ne pouvons comprendre ce concept si nous persistons à ignorer le contexte historique dans lequel il s'inscrit. La seconde section interroge la notion de diversité et se penche sur ses enjeux qui sous-tendent la conduite d'une politique de diversité des équipes à partir d'une revue de la littérature francophone et anglo-saxonne.

1. Reconstitution de la généalogie de la diversité

Sans une grille de lecture qu'est l'histoire, le cheminement historique de la diversité ne peut se comprendre. Il appert qu'on ne peut aborder la diversité qu'à travers les événements et les Hommes qui en ont assuré la genèse.

1.1 Discrimination raciale

Malgré l'abolition de l'esclavage décrétée au lendemain de la guerre de Sécession (1861-1865) par le 13^e amendement constitutionnel, malgré aussi l'adoption du 14^e amendement (1868), le combat pour l'égalité des droits des Noirs américains, situation paradoxale, mettra près d'un siècle à aboutir. En effet, si le principe d'égalité de droit de tous les citoyens des Etats-Unis est acquis au travers du 14^e amendement, l'égalité dans les faits reste un objectif à atteindre. Les Noirs souffrent de nombreuses inégalités et discriminations légales en vertu des lois Jim Crow. Instaurées, en 1876, spécifiquement par les Etats esclavagistes du Sud revanchards dans le but de restreindre la plupart des droits accordés aux anciens esclaves après la guerre de Sécession, ces lois prônent l'égalité de droit tout en imposant une ségrégation raciale dans les lieux publics

(separate but equal) (Mercat-Bruns, 2012).

Premier décembre 1955, l'arrestation d'une Noire, Rosa Parks, pour avoir refusé de se lever pour céder sa place assise à un usager Blanc dans un autobus de Montgomery en Alabama, allait bouleverser la société américaine. Suite à cela, la communauté noire entame un boycott des autobus, pendant 381 jours, conduit par Martin Luther King. Ce boycott marque l'évènement déclencheur du Mouvement pacifique pour la conquête des droits civiques des Noirs (Fillieule et Roux, 2009). Il aboutit à une décision de la Cour suprême laquelle déclarait inconstitutionnelles les lois ségrégationnistes dans les transports publics.

Malgré cette avancée, la ségrégation persiste obstinément dans bien des domaines. Le mouvement, avec sa figure de proue Martin Luther King, se poursuit sur plusieurs fronts qu'ils s'agissent des ségrégations scolaire, universitaire, dans les lieux publics (hôpitaux, restaurants, plages, bibliothèques, fontaines, etc.), des discriminations raciales dans l'accès à l'emploi, avec pour seul but : multiplier les appels à la Justice et à l'Égalité pour tous.

Le président démocrate John Fitzgerald Kennedy, dès son arrivée à la Maison Blanche en janvier 1961, n'aura pas tardé à honorer une des promesses phares de sa campagne électorale : la lutte pour les droits civiques. En mars 1961, J.F Kennedy émet un décret présidentiel (executive order n°10925) ordonnant aux entreprises sous contrat avec le gouvernement fédéral de prendre les mesures nécessaires (« to take affirmative action ») pour s'assurer que les postulants à un emploi et les employés dûment engagés soient traités sans distinction fondée sur la race, la couleur de peau, la religion ou l'origine nationale (Sabbagh, 1999). En dépit de ce décret, une succession de manifestations de rue non violentes (1961-1963) se tiennent appelant à mettre un terme aux inégalités entre Blancs et Noirs américains. En effet, les Afro-Américains subissent de nombreuses injustices pour lesquelles il n'existe aucun recours légal pour cause des lois Jim Crow relatives aux pratiques légales de la ségrégation. La rue constitue alors leur seul recours. Les mobilisations protestataires sont violemment réprimées, au printemps 1963 à Birmingham en Alabama, par les forces de police alors que des milliers de lycéens et écoliers y prennent part. Relayées par les médias américains et étrangers, les scènes de brutalités policières (lances à incendie et chiens policiers) choquent et interpellent l'opinion publique et l'administration Kennedy sur la profondeur et la violence du racisme du Sud gangréné par le ségrégationnisme (Vaillant, 1991).

Le président Kennedy réagit, le 11 juin 1963, en prononçant un discours solennel à la nation pour l'égalité des droits civiques entre Blancs et Noirs. Il annonce au peuple américain sa décision de demander au Congrès de promulguer une loi interdisant à l'échelon national toute

ségrégation légale, assurant que la race n'a pas de place dans la vie ou dans la loi américaines (Lemarchand, 1998). Néanmoins, sa demande se heurte à un Congrès rétif, majoritairement composé de sénateurs et de représentants d'Etats du Sud, hostiles à la fin de la ségrégation de droit. La dynamique contestataire continue. Le 28 août 1963, des centaines de milliers d'Américains, Blancs et Noirs mêlés, affluent au Lincoln Memorial pour faire pression sur le Congrès. Le point d'orgue de cette grande marche historique sur Washington survient avec Martin Luther King. Il prononce son célèbre et vibrant discours d'espoir « I have a dream » qui marquera l'Histoire à tout jamais. Quelques mois après avoir engagé la procédure pour instituer les droits civiques, le président J.F. Kennedy est assassiné à Dallas le 22 novembre 1963. Son vice-président, Lyndon Baynes Johnson, lui succède. Il reprend le flambeau de la lutte contre la discrimination (Daniel, 2007). Johnson exhorte les membres du Congrès à honorer la mémoire de son prédécesseur en adoptant le projet de loi sur les droits civiques (Stewart, 2014/2015).

1.2 Arsenal législatif contre les discriminations

Le 2 juillet 1964, le président américain Johnson salue le vote du projet de loi qui a bénéficié de l'émotion populaire et de la trêve politique des partis. Cette législation fédérale (Civil Rights Act) interdit d'exercer à l'encontre d'aucun individu toute forme quelconque de discrimination dans l'accès aux lieux publics (Titre II), à l'emploi (Titre VII) et aux urnes (Titre I) sur la base non seulement de la race et de la couleur de peau mais aussi de la religion, du sexe et de l'origine nationale. Si le Civil Rights Act garantit le droit de vote aux Noirs, dans les faits ils sont tenus à l'écart du système électoral. En effet, nombreux Etats du Sud contournent ce droit au moyen de traitements iniques tels que des taxes électorales, des tests d'alphabétisation, etc. (Sabbagh, 2004 ; Richomme, 2013). En mars 1965, Martin Luther King mène une marche violemment réprimée à Selma, en Alabama, pour revendiquer l'accès des Afro-Américains au suffrage universel. Ainsi en août 1965, est adoptée la loi sur les droits électoraux (Voting Rights Act) qui interdit tout prérequis discriminatoires imposés aux Noirs. Le président américain Lyndon B. Johnson a réussi, avec le Civil Rights Act et le Voting Rights Act, à faire sauter les barrières raciales en rendant ces lois aveugles aux distinctions de race. Le Civil Rights Act et le Voting Rights Act marquent un tournant décisif à la fois dans la longue lutte des Noirs pour la reconnaissance de leurs droits civiques et dans la législation et l'histoire des Etats-Unis. Cet arsenal législatif apparaît sans nul doute comme le pilier du droit contre les discriminations (Hervier, 2008). Ces lois sont en partie le résultat de la mobilisation massive et de la pression constante des militants de l'égalité raciale exercée sur le gouvernement fédéral. En l'espace

d'une décennie, entre 1955 et 1965, la législation américaine connaît ainsi des transformations capitales et durables. L'échafaudage des lois ségrégationnistes suivant la couleur s'est effondré sous l'effet de la législation antidiscriminatoire. Hélas ! des émeutes raciales extrêmement violentes éclatent dans plusieurs villes à une époque éminemment paradoxale, quelques jours seulement après les votes historiques du Civil Rights Act (New York et Rochester) et du Voting Rights Act (Los Angeles). Les violences policières contre la population noire, généralement meurtrières, font souvent office de redoutable détonateur dans le déclenchement de ces insurrections. Plus encore que dans les colères et les exaspérations attisées par les bavures policières, les éruptions de violence urbaine trouvent leur explication dans la déception des Afro-Américains face à leurs attentes suscitées par l'avènement de la législation antidiscriminatoire. Cette dernière est bien loin de leur offrir, à défaut d'un triomphe immédiat, les mutations socio-économiques escomptées (Coppolani, 2003 ; Grivet, 2010). Certes, la loi garantit l'égal accès aux droits pour tous, mais bien des inégalités demeurent. L'absence d'évolution rapide des mentalités et des comportements est pointée comme cause principale du dysfonctionnement. En effet, les stéréotypes fondés sur la race sont encore profondément ancrés dans les mentalités (Grivet, 2010). Cette situation est intimement liée à l'histoire de la société américaine. Elle représente un obstacle de taille à la concrétisation de la loi. Une effectivité qui reste encore à pourvoir. Conscient de l'énorme décalage entre l'égalité des chances pour tous (qui n'est que théorie) et l'égalité de résultats (les réalités du terrain), le président Johnson œuvre à la réduction d'un tel fossé (Sabbagh, 1999). Le 24 septembre 1965, il émet un décret présidentiel (executive order n°11246) exigeant des entreprises sous contrat avec l'Etat fédéral de prendre des mesures concrètes (« to take affirmative action ») qui garantissent à tout employé ou à tout candidat à un emploi d'être traité, sans distinction aucune, indépendamment de toute considération de race, de couleur de peau, de religion ou d'origine nationale. Le président Johnson, en 1967, élargit le champ d'application de ce décret aux femmes. A défaut de pouvoir se libérer du carcan et du poids des stéréotypes, ce décret contribue à l'impulsion de l'égalité de traitement pour tous dans le domaine de l'emploi : l'Equal Employment Opportunity (Coppolani, 2003). Il n'empêche que le principe d'égalité de droit de tous les citoyens énoncé par le 14^e amendement à la Constitution est réaffirmé et renouvelé, il n'en finit pas pour autant de panser les plaies béantes résultant des vives divisions héritées de l'esclavage et de la ségrégation. En effet, de violentes émeutes à caractère racial secouent plusieurs grandes villes au cours des étés 1966 et 1967. Un scénario similaire se répète, en avril 1968, après

l'assassinat de Martin Luther King. Cet assassinat exacerbe les tensions raciales qui atteignent leur paroxysme (Sabbagh, 1999).

1.3 Discrimination positive (ou affirmative action)

Ces soulèvements, incarnant les limites du principe de démocratisation d'égalité de droit pour tous, conduisent à la victoire du candidat républicain Richard Nixon à la présidentielle de novembre 1968. En effet, Nixon mène une stratégie de conquête de l'électorat démocrate, en particulier conservateur blanc du Sud et ouvrier blanc du Nord industriel. L'électorat du Sud, farouchement opposé aux droits civiques, ne se reconnaît plus dans le positionnement de son parti (Vergniolle de Chantal, 2005). Quant à l'électorat du Nord, en colère face aux émeutes urbaines donnant lieu à des dégâts matériels d'une ampleur sans précédent, il est déçu du libéralisme. En effet, les grandes lois pour les droits civiques (Civil Rights Act de 1964 et Voting Rights Act de 1965) créent que discorde et violence (Boussac, 2018). Nixon s'empare des émeutes pour courtiser le vote de ces électeurs, bastions traditionnellement démocrates. Il dresse un tableau très sombre de la politique menée par les démocrates au pouvoir en les termes suivants : « For the past five years we have been deluged by government programs for the unemployed, programs for the cities, programs for the poor, and we have reaped from these programs an ugly harvest of frustration, violence and failure across the land » (Kazin, 2017). Le basculement de ces démocrates (white backlash votes) vers le candidat républicain Nixon s'explique essentiellement par sa rhétorique de campagne sur le rétablissement de l'ordre et de la loi. De manière surprenante, un an à peine après son investiture, Nixon opère un revirement de sa position à l'égard des Noirs. La justification de ce revirement repose sur une action préventive qui tend à éviter la survenue d'éventuelles émeutes similaires à celles de 1964-1968 (Pedriana et Stryker, 1997). Toutefois, cette action ne constitue pas l'unique facteur explicatif. La motivation véritable de cette volte-face relève de calculs purement électoraux dans la perspective des élections de mi-mandat (Sabbagh, 1999). Nixon est prêt à tout pour conquérir les suffrages de l'électorat noir, groupe soutenant habituellement le Parti démocrate, afin de disposer d'une majorité républicaine au Congrès, en trahissant ses promesses de campagne. Dans ce contexte, Nixon entreprend une action d'envergure d'un genre nouveau : le Plan de Philadelphie. Ce plan subordonne l'attribution de marchés publics au respect par toute entreprise de construction cocontractante d'une clause exigeant un « effort sincère » de sa part pour que soient atteints ses objectifs chiffrés à valeur indicative quant à la représentation des Noirs au sein de sa main-d'œuvre, définis dans son programme d'affirmative action dont l'objet est de remédier à leur sous-représentation manifeste (Calvès, 2010). Le Plan de Philadelphie

fraye donc aux Noirs des voies qui leur étaient jusqu'alors fermées sous la pression des syndicats du bâtiment, secteur dans lequel les pratiques discriminatoires sont encore légion malgré l'intervention du droit. S'il est vrai que le CRA a libéré les Etats-Unis du fléau de la discrimination raciale, il n'a malheureusement pas suffi à le débarrasser de ses bourgeons. En effet, des pratiques d'exclusion persistent néanmoins. Des mesures d'affirmative action, c'est-à-dire des traitements préférentiels accordés aux Afro-Américains, sont alors mises en place dans différentes sphères de la vie sociale (emploi, éducation...) dans la mesure où l'égalité concrète est loin d'être atteinte. Il s'agit de choisir un candidat noir plutôt qu'un candidat blanc, quand bien même ce dernier présenterait un niveau de qualification supérieur (Sabbagh, 2012). Autrement dit, la race constitue le seul facteur déterminant dans le choix de candidats, caractéristique sur laquelle était fondée la discrimination initiale. L'affirmative action contrevient à la fois à la clause d'égalité protection des lois garantie par le 14^e amendement de la Constitution et au titre VII du CRA de 1964, basé sur le principe méritocratique, en général et à sa section 703 (j) plus particulièrement. Si elle est profondément injuste, l'affirmative action se justifie essentiellement du point de vue de la morale. La référence historique est l'argument moral indispensable à la légitimité des politiques préférentielles (Calvès, 2010). Ces dernières visent à compenser les effets inégalitaires durables attribués aux pratiques antérieures exercées à l'encontre des Noirs. Cette forme de justice compensatoire, par vocation temporaire, cherche à effacer durablement la discrimination raciale socialement construite en vue de créer les conditions d'une réelle égalité des chances entre Noirs et Blancs (Sabbagh, 2010 ; Bender, 2007).

1.4 Diversité

Si l'affirmative action est un outil utile à effacer la discrimination raciale, elle est néanmoins porteuse d'effets pervers. En effet, elle exerce une discrimination à l'encontre des Blancs (Thomas, 2004 ; Beaud, 1984). Il n'est donc guère étonnant que la politique en question fasse l'objet de vives controverses. C'est surtout dans le milieu universitaire qu'elle se heurte à de virulentes oppositions (Goastellec, 2004). Des étudiants blancs non admis à l'université se plaignant de discrimination à rebours (reverse discrimination) intentent des actions en justice. Parmi celles-ci, le procès Bakke contre l'Université de Californie fait l'objet d'une couverture médiatique d'une ampleur peu commune. Dans cette affaire, le plaignant Allan Bakke, un étudiant blanc, se voit par deux fois refusé l'entrée à la faculté de médecine de Davis de l'Université de Californie (UC Davis School of Medicine), alors que des étudiants issus de minorités ethniques ayant obtenu des notes nettement inférieures aux siennes lors des épreuves

de sélection sont pourtant admis (Sabbagh, 2013). Bakke dénonce les pratiques d'admissions « à deux vitesses » de l'université. Celle-ci, dans le cadre de son programme d'affirmative action, prévoit une procédure d'admission parallèle, réservée aux candidats membres de minorités ethniques, à la procédure classique d'admission. De plus, 16% des places leur sont spécifiquement attribuées. Fondant sa plainte sur le 14^e amendement de la Constitution, Bakke argue que le plan d'affirmative action de l'université profitant aux minorités raciales le prive de chance d'être accepté. La Cour Suprême des Etats-Unis met en cause la constitutionnalité de l'affirmative action. En effet, elle déclare, dans sa décision de 1978 (*Regents of the University of California v. Bakke*), que le programme universitaire d'affirmative action (concomitance des deux procédures d'admission et quota) constitue bien une violation du 14^e amendement. En revanche, elle autorise la prise en compte de la race dans l'examen des candidatures comme un critère de sélection parmi d'autres susceptible de contribuer à la diversité des « expériences, [des] perspectives et [des] idées » au sein du corps étudiant. Dès lors, l'accent est mis sur l'enrichissement de l'enseignement par la diversité du profil des étudiants amenés à servir une nation hétérogène (Sabbagh, 2016). Formulée dans l'arrêt Bakke qui constitue son acte fondateur, la diversité va s'étendre bien au-delà du cadre universitaire où elle est initialement mobilisée. Elle s'enracine progressivement, à partir du milieu des années 1980, dans le monde de l'entreprise (Kelly et Dobbin, 1998). Au registre de la compensation se substitue celui de la diversité, envisagée comme un avantage compétitif (Cortéséro, 2017 ; Oudghiri et al., 1999).

2. Le management de la diversité

La question de la diversité s'érige progressivement en problématique managériale, sous le nom de « gestion de la diversité ». C'est au tournant des années 1990 que le syntagme « gestion de la diversité » voit le jour aux Etats-Unis, sous la plume de Roosevelt Thomas, dans un article influent publié dans la *Harvard Business Review* (Bender, 2007). En Europe, il est introduit seulement à partir des années 2000, soit une décennie après le travail séminal du promoteur de la gestion de la diversité. Cette nouvelle problématique insiste sur l'importance de reconnaître et de valoriser les différences individuelles (Bender, 2004). Celles-ci érigées en valeur positive reposent sur les diverses caractéristiques qui façonnent les attitudes, les comportements et les valeurs des collaborateurs (Jackson et al., 2015). Ces caractéristiques peuvent être catégorisées par des aspects visibles et des aspects moins perceptibles.

Martins et Milliken (1996) proposent une taxonomie originale distinguant deux formes de diversité :

- la diversité observable liée essentiellement au genre, aux origines ethno-raciale ou culturelle, à l'âge, à la nationalité
- la diversité moins observable liée plutôt à l'éducation, au parcours universitaire, aux compétences, à la formation, aux expériences professionnelles.

Point (2007) propose également une typologie fondée sur des dimensions visibles (race, ethnie, genre, handicap, etc.) et des dimensions beaucoup moins visibles (valeurs, personnalité, comportements, croyances, orientation sexuelle). L'auteur illustre la fragmentation du concept de diversité au moyen de l'analogie de l'iceberg. La partie émergée de l'iceberg, immédiatement perceptible, correspond à la « diversité de surface ». Quant à la partie immergée sous l'eau, difficilement visible à première vue, elle correspond à la « diversité en profondeur ». Dans une approche similaire, Loden et Rosener (1991) et Delhaye et al. (2005) déclinent la diversité en dimensions primaires immuables (genre, âge, race, origine ethnique, qualité et aptitude physique, orientation sexuelle, handicap, etc.) et en dimensions secondaires pouvant évoluer au fil du temps (religion, situation familiale, parcours universitaire, expérience professionnelle, revenus, localisation géographique, trajectoire de vie (prison, drogue), etc.). Rijamampianina et Carmichael (2005) conçoivent la diversité comme une notion tridimensionnelle. Elle repose sur des attributs primaires (race, ethnie, genre, âge, handicap), secondaires (culture, religion, orientation sexuelle, nationalité, statut familial, parcours universitaire, expérience professionnelle, etc.) et tertiaires (perceptions, valeurs, attitudes, sentiments, etc.). De même, Harrison et al. (1998) identifient trois catégories à savoir la diversité démographique (genre, âge, origine ethnique), la diversité psychologique (valeurs, croyances, connaissances) et la diversité organisationnelle (le poste, le rang hiérarchique occupés dans l'entreprise). D'autres auteurs étendent le nombre de dimensions inhérentes au concept de diversité. Gardenswartz et Rowe (2003) en identifient quatre, Cornet et Warland (2008) cinq et Mannix et al. (2005) six. Cet inventaire très disparate des différentes dimensions de la diversité est conforme au propos de Point (2007, p. 233) : « la diversité des définitions de la diversité ». De par son caractère polysémique et multidimensionnel, la diversité s'avère ainsi dépourvue d'une définition commune universellement acceptée. L'absence de convergence conceptuelle de la diversité est révélatrice quant à sa complexité. Bien qu'au fondement de la notion de diversité se place un argumentaire juridique¹, aucun texte de loi ne la définit (Peretti

¹ La lutte contre les discriminations, imposée par la loi et vécue comme une contrainte, constitue à la fois le préalable historique et le moteur principal de la mise en œuvre de la politique de diversité. Celle-ci cherche à prévenir les discriminations, à contrer les inégalités de traitement

et al., 2017). De façon générale, la diversité recouvre les différences individuelles au sein d'un groupe (Jackson et al., 2003 ; Nkomox et Cox, 1996). Celles-ci sont perçues comme une source de richesse dont l'exploration pourrait procurer des bénéfices (Frimousse et Peretti, 2009). L'évocation de ces bénéfices fait prendre conscience aux entreprises de l'importance de la diversité des équipes et ainsi les inciter à pratiquer une politique de diversité. Un flux argumentatif sous-tend la conduite d'une démarche en faveur de la diversité. D'après les travaux de recherche dans ce domaine (Cox et Blake, 1991 ; Bender, 2007 ; Peretti, 2007 ; Bruna et Chanlat, 2017), la diversité s'est construite autour de cinq principaux arguments. Le premier argument mobilisé est d'ordre juridique. Mettre en œuvre une politique de promotion de la diversité peut être envisagé comme un outil de management de réduction des risques juridiques (Landrieux-Kartochian, 2007). Autrement dit, concevoir et pratiquer un management de la diversité est une manière de se protéger de possibles procès, en matière de discrimination non seulement sur le lieu de travail mais aussi dans l'accès à l'emploi, et de leurs répercussions sociales et financières. A côté de ce premier argument, les politiques de gestion de la diversité peuvent être associées à une bonne image sociale. Les entreprises pensent qu'une telle politique renforce leur image sur leur politique sociale auprès des parties prenantes (Point, 2006). Cette meilleure image de l'entreprise se répercuterait sur sa réputation et sa légitimité. Selon Bereni (2009), le triptyque image, réputation et légitimité constitue le plus important capital immatériel de l'entreprise. Outre l'effet d'image de l'entreprise induit par les politiques de diversité, celles-ci sont aussi considérées comme favorables au développement de sa responsabilité sociétale (Bruna et Chanlat, 2017). La notion de responsabilité sociétale est généralement associée aux questions liées à l'environnement. Pourtant, la politique de diversité, selon Bruna et al. (2014), s'inscrit dans une dynamique de responsabilisation sociale de l'entreprise.

A l'heure où les parties prenantes affichent une grande sensibilité face aux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises, celles-ci devraient accorder une place centrale à leurs valeurs sociales sur lesquelles elles sont jugées, d'où l'intérêt de déployer des politiques et pratiques de gestion de la diversité. A ce volet d'arguments, s'ajoute un atout en termes de ressources humaines procuré à l'entreprise. Face à une globalisation des marchés et à l'internationalisation des entreprises, la mise en place d'une politique de ressources humaines soucieuse à la fois de diversité et de garantir l'égalité des chances dans son processus de

injustifiées au travail et à promouvoir l'égalité des chances au regard des compétences (Bébéar, 2004 ; Bereni, 2009).

recrutement serait susceptible d'élargir le bassin de talents de l'entreprise en s'ouvrant à de nouveaux profils aux caractéristiques plus variées, tant par leur origine, leur sexe que par leurs compétences et expériences professionnelles (Bruna et Chanlat, 2011). Autre argument fort venant étayer la diversité passe par des profils variés représentatifs de la clientèle visée. En effet, les entreprises, confrontées à une clientèle de plus en plus diverse, devraient s'entourer de salariés à l'image de leurs clients. C'est le meilleur moyen de comprendre leurs attentes, leurs goûts, leurs décisions d'achat et, par conséquent, de mieux répondre à leur demande en offrant des produits et services plus adaptés à leurs exigences (Harvey et Allard, 2015 ; Bender, 2006 ; Landrieux-Kartochian, 2007). La diversité des forces de vente, en permettant de mieux appréhender la diversité des clients de l'entreprise, permettrait la fidélisation de la clientèle (Vatteville, 2009 ; Leroux et al., 2008). Terminons par un argument de poids qui contribue principalement à promouvoir la diversité. Gérer la diversité signifie que l'entreprise réalise que les différences individuelles peuvent créer de la valeur en termes de créativité et d'innovation (Harvey et Allard, 2015). En effet, la multiplicité des points de vue échangés au sein du collectif et l'interaction entre les collaborateurs dotés de connaissances, d'expériences et de compétences différentes favorisent l'innovation et la créativité (Peretti, 2007 ; Cox et Blake, 1991). De ce fait, la diversité des équipes peut se révéler levier potentiel de performance économique (Jackson et Joshi, 2011 ; Frimousse et Peretti, 2009). La considération de la diversité est notamment motivée par l'argumentaire économique (Leroux et al., 2008). La quête de performance par la promotion de la diversité est donc plus forte que des considérations éthiques ou légales (Landrieux-Kartochian, 2007). Il s'avère évident que les arguments qui plaident en faveur d'une meilleure performance apparaissent bien plus légitimes aux yeux des dirigeants, focalisés sur la recherche de la performance, pour mettre en avant une politique de diversité. La diversité n'est donc pas affaire de philanthropie mais bien d'une logique de performance (Vatteville, 2009).

Conclusion

Les groupes socialement marginalisés se heurtent à des implicites discriminants dommageables à leur ascension professionnelle. Ces implicites sont alimentés par des patrimoines de stéréotypes et de préjugés sur le rôle et les capacités de ces groupes. Contrevenant aux principes légaux d'égalité et de non-discrimination, les stéréotypes et préjugés se définissent comme des idées reçues ou des opinions partagées par les membres d'un endogroupe (majoritaires au sein d'un groupe) à propos des membres de l'exogroupe (minoritaires au sein d'un groupe) (Bruna et al., 2017). Ainsi, ces idées résident au cœur des valeurs sociétales, culturelles et

organisationnelles. Elles constituent un enjeu fort en ce qu'elles privent l'entreprise d'un capital humain nécessaire à son activité. Ainsi à défaut de pouvoir se libérer du carcan et du poids de ces idées, l'adoption de mesures d'affirmative action (ou discrimination positive) contribue à l'impulsion de l'égalité professionnelle dans les équipes. Ces mesures jouent un rôle dans la conduite d'un processus de changement des cultures organisationnelles. Néanmoins, ces mesures destinées à contrer les tendances systémiques à l'exclusion des minoritaires sont porteuses d'effets pervers. De là, la question de la diversité s'érige. Représentant un enjeu majeur pour les organisations, la diversité se configure comme un levier de conformation au droit de l'entreprise. Cette conformation au droit figure parmi les principaux motifs de mise en œuvre d'une politique de diversité. En effet, elle traduit une sujétion aux contraintes de la législation. Cependant, les entreprises traduisent leur engagement en matière de diversité par un acte volontaire, médiatiquement valorisant, plutôt que par leur allégeance au droit (Bruna et al., 2014). Autrement dit, il s'agit d'une « tendance à l'habillage volontariste de l'obligatoire » (Bruna et al., 2016, p. 80). Au-delà de considérations légales, la mise en place d'une politique de diversité peut être interprétée à l'aune de considérations économiques. Celles-ci plaident en faveur d'un impact positif de la diversité sur la performance des firmes. Ainsi, l'approche "business case" érige la diversité en levier de performance. Et ce, car permettant de stimuler la créativité issue du croisement d'idées, d'opinions, d'approches et de réflexions différentes et de son corollaire, une gamme élargie de solutions alternatives. En effet, ce croisement et son corollaire renvoient à la pluralité de connaissances, de compétences et d'expériences liée à la différenciation des patrimoines relationnels et des itinéraires formatifs et expérientiels au sein des équipes. En cela, les équipes diversifiées se révèlent une ressource clé pour l'organisation (Bruna et Chauvet, 2013).

BIBLIOGRAPHIE

Beaud O. (1984), L'Affirmative Action aux Etats-Unis : une discrimination à rebours ?, Revue internationale de droit comparé, vol. 36, p. 503-521.

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, Institut Montaigne.

Bender A.F. (2004), Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ?, Revue Française de Gestion, n°151, p. 205-217.

Bender A.F. (2006), Les politiques de gestion de la diversité, Cahiers Français n°333, p. 70-75.

Bender A.F. (2007), L'approche diversité dans les pays anglo-saxons, in Barth I. et Falcoz C.,

- Le Management de la Diversité: enjeux, fondements et pratiques, L'Harmattan, p. 215-232.
- Bereni L. (2009), Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale, *Raisons Politiques*, vol. 3, p. 87-105.
- Boussac T. (2018), Le vote ouvrier et l'élection de Donald Trump : histoire et limites du discours populiste, *Comprendre le phénomène Trump, au-delà du chaos*, vol. XVI, p. 14-26.
- Bruna M.G.& Chanlat J-M. (2011), Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management », *l'ENA hors les murs*, n°415, p.14-15.
- Bruna M.G. (2013), Du bon usage des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis, *Management International*, vol. 17, p.14-33.
- Bruna M.G.& Chauvet M. (2013), La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, *Management International*, vol. 17, p. 70-84.
- Bruna M.G., Dang R.& Chi Vo L. (2014), La désarticulation de la politique RSE des entreprises : Une étude exploratoire, *Question(s) de Management*, vol. 3, p. 13-38.
- Bruna M.G.& Chanlat J-F. (2017), La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. XXIII, p. 205-245.
- Calvès G. (2010), *La discrimination positive*, 3^{ème} éd., Que sais-je ?.
- Cornet A.& Warland P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
- Cornet A.& Rondeaux G. (1998), Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ?, *Actes du Congrès de l'AGRH*, Saint Quentin en Yvelines, p.414-422.
- Cox T.H.& Blake S. (1991), *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, *Academy of Management Executive*, vol. 5, p. 45-56.
- Harrison D.A., Price K.H.& Bell M.P. (1998), *Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion*, *The Academy of Management Journal*, vol. 41,p. 96-107.
- Harvey C.& Allard M.J. (2015), *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases and Exercises*, 6th Edition, Pearson.
- Hubris& Nemesis (2003), *POLITIQUE SOCIALE ET ÉMEUTES RACIALES : WATTS, 1965*, Antoine Coppelani Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), Vingtième Siècle. *Revue d'histoire*, vol. 1, p. 19-31.
- Daniel D. (2007), *Que pouvez-vous faire pour votre pays ? La loi d'immigration de 1965 et la révolution des droits civiques*, *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, vol. 3, p. 45-54.

- Delhaye C., Cornet A.& CrunenberG G. (2005), Gestion de la diversité: la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales, AGRH, Paris-Dauphine, Septembre 2005.
- Fillieule O.& Roux P. (2009), Le sexe du militantisme, Presses de Sciences Po.
- Frimousse S.& Peretti J-M. (2009), Introduction au cahier : La diversité : premiers bilans, Management & Avenir, vol. 8, p. 246-249.
- Goastellec G. (2004), Entre politique des quotas et égalité : l'université de Californie à Berkeley, Cahiers Internationaux de Sociologie, n°116, p. 141-164.
- Gardenswartz L.& Rowe A. (2003), Diverse Teams at Work: Capitalizing on the power of diversity, Society for Human Resource Management.
- Hervier G. (2008), Barack Obama, un Noir à la Maison Blanche, Editions Le Manuscrit.
- Jackson S.E., Joshi A.& Erhardt N.L. (2003), Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and implications, Journal of Management, vol. 29,p. 801-830.
- Jackson S.E.& Joshi A. (2011), Work Team Diversity, in Zedeck S., APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, p. 651-686.
- Jackson S.E., Chung Y., Liao H., Subramony M., Colakoglu S.& Jiang Y. (2015), Cracking but not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior, Academy of Management Journal, vol. 58, p. 1495-1515.
- Kazin M. (2017), The Populist Persuasion: an American History, Ithaca : Cornell University Press.
- Kelly E.& Dobbin F. (1998), How affirmative action became diversity management employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996, American Behavioral Scientist, vol. 41, p. 960-984.
- Landrieux-Kartochian S. (2007), Quel Business Case pour la féminisation des entreprises ?, in Barth I. et Falcoz C., Le Management de la Diversité: enjeux, fondements et pratiques, L'Harmattan, p. 131-152.
- Lemarchand P. (1998), Atlas des Etats-Unis, les paradoxes de la puissance, Atlas Geopolitiques, Atlande.
- Leroux E., Frimousse S.& Peretti J-M. (2008), La diversité des hommes au sein des forces de vente, Management & Avenir, vol. 4, p. 163-177.
- Loden M.& Rosener J.B., (1991), Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood, Illinois: Business One Irwin.
- Mannix E.& Neale M. (2005), What differences make a difference?: The promise and reality of diverse teams in organisations, Psychological Science in the Public Interest, vol. 6, p. 31-55.

- Mercat-Bruns M. (2012), Discrimination fondée sur le sexe aux Etats-Unis : une notion juridique sous tensions, *Travail, Genre et Sociétés*, n°28, p. 63-87.
- Milliken F.J.& Martins L.L. (1996), Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organisational Groups, *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 402-433.
- Nkomo S.M.& Cox T. (1996), Diverse Identities in Organizations », in Clegg S.R., Hardy C. et Nord W.R., *Handbook of Organization Studies*, Sage, p. 338-356.
- Oudghiri R.& Sabbagh D. (1999), Des usages de la diversité: éléments pour une généalogie du multiculturalisme américain, *Revue française de science politique*, vol. 49, p. 443-468.
- Peretti J-M., Bruna M.G.& Montargot N. (2017), Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité, *Gestion 2000*, vol. 34, p 433-462.
- Peretti J-M. (2007), Richesses de la diversité des salariés pour l'entreprise », in Peretti J-M., *Tous différents*, Eyrolles, pp. 19-31.
- Pedriana N.& Stryker R. (1997), Political Culture Wars 1960s Style: Equal Employment Opportunity- Affirmative Action Law and the Philadelphia Plan, *American Journal of Sociology*, vol. 103, p. 633-691.
- Point S. (2006), La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires, *Management & Avenir*, vol. 2, p. 61-85.
- Point S. (2007), La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes, in Barth I. et Falcoz C., *Le Management de la Diversité: enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, p. 233-256.
- Rijamampianina R.& Carmichael T. (2005), A pragmatic and holistic approach to managing diversity, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 4, p. 109-117.
- Richomme O. (2013), Une majorité républicaine permanente ?, *Revue de Géographie et de Géopolitique*, vol. 2, p.129-148.
- Sabbagh D. (1999), Les origines de l'affirmative action dans l'emploi (1964-1969), *Revue Française d'Etudes Américaines*, n°81, p. 6-24.
- Sabbagh D. (2003), La remise en cause de l'affirmative action dans l'enseignement supérieur aux Etats-Unis : rupture ou faux-semblant ?, *Mouvements*, n°25, p. 103-107.
- Sabbagh D. (2004), La représentation électorale des minorités ethno-raciales aux Etats-Unis, *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 11, p. 457-469.
- Sabbagh D. (2010), Les mutations contemporaines de l'affirmative action, *Politique Américaine*, n°16, p. 11-24.

Sabbagh D. (2012), Discrimination positive et diversité : les chaînons manquants, Raison publique, n°17, p. 199-217.

Sabbagh D. (2013), Mort ou transfiguration ? Le destin juridique de la discrimination positive, Informations Sociales, n°177, p. 58-67.

Sabbagh D. (2016), Pérennité de la discrimination positive ? L'arrêt Fisher contre Université du Texas, Critique internationale, n°70, p 43-61.

Stewart J.G. (2014/2015), When Democracy Worked: Reflections on the Passage of the Civil Rights Act of 1964, New York Law School Law Review, vol. 59, p. 145- 172.

Thomas R. (2004), Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future, Diversity Symposium: Equity, Affirmative Action and Diversity: From Past to Present to a Promising Future, Lansdowne.

Toinet, M.F. (1970), Le président Nixon et sa majorité : une stratégie sudiste ?, Revue française de science politique, vol. 20, p. 926-950.

Vaillant F. (1991), La non-violence dans l'Évangile, Les Editions Ouvrières, Paris.

Vatteville E. (2009), La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance, Management & Avenir, vol. 8, p. 408-421.

Vergniolle de Chantal F. (2005), Carl Schmitt et la révolution conservatrice américaine, Raisons politiques, vol. 3, p. 211-229.