

5^{ème} congrès de l'ADERSE

10 et 11 janvier 2008

Grenoble

**La diversité comme champ de controverses :
socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une
mesure éthique**

Ph. Robert-Demontrond

Philippe.Robert@univ-rennes1.fr

&

A. Joyeau

Anne.Joyeau@univ-rennes1.fr

CREM UMR CNRS 6211

Université de Rennes 1

11 rue J. Macé - 35 000 Rennes

"La civilisation consiste à donner à quelque chose un nom qui ne lui convient pas, et à rêver ensuite sur le résultat. Et le nom, qui est faux, et le rêve, qui est vrai, créent réellement une réalité nouvelle" (Pessoa, 1992).

De plus en plus d'entreprises s'engagent actuellement dans le développement de "politiques de diversité anthropique" - entendant ainsi l'ensemble des mesures, à forte charge éthique, destinées à éviter toute discrimination négative dans les divers actes de sélection des individus en entreprise, et à engager des actions correctives, dites "positives", en faveur des populations estimées insuffisamment présentes en ces entreprises.

Le développement actuel de ces politiques est au croisement de plusieurs modes de justification. Lesquels s'analysent, selon la typologie générique établie par Boltanski et Thévenot (1987), en : *i*) un discours de légitimation civique, correspondant à l'encastrement socio-politique de l'économique, cadrant les pratiques managériales par le développement de contraintes opérationnelles présentées publiquement comme étant d'intérêt général ; *ii*) un discours de légitimation mimétique, correspondant à l'encastrement psycho-social de l'économique - où prévaut le régime de l'opinion et l'alignement conformiste des agendas décisionnels ; *iii*) un discours de légitimation axiologique, inscrivant la diversification des RH dans un registre d'action inconditionnelle, comme un devoir qu'impose une norme, transcendante ; *iv*) un discours de légitimation domestique, inscrivant également la diversification anthropique dans un registre d'action inconditionnelle, qu'impose cette fois l'évidence du normal, immanent à l'ordre social ; *v*) un discours de légitimation marchande, conditionnant l'action au respect de contraintes commerciales ; *vi*) un discours de légitimation industrielle, finalement, conditionnant l'action au respect de contraintes organisationnelles et managériales. À ces deux derniers registres discursifs correspondent des relations causales empiriquement testables - des évaluations de performance, subjectives (des performances éprouvables, qualitativement) et/ou objectives (des performances quantifiables, factuellement prouvables).

Ainsi définie en terme de pertinence économique, la légitimité de la diversification des RH est scientifiquement déterminable. Avec cependant un niveau de complexité trop souvent méconnu, qui tient à ce que le niveau constaté de performance d'une pratique de gestion, son efficacité et/ou son efficacité, est fonction des représentations des acteurs quant à son niveau potentiel de performance, mais aussi de leur perception de sa légitimité socio-politique et/ou psycho-sociale, et/ou axiologique, et/ou domestique. La performance des politiques de diversité anthropique est ainsi fonction des représentations des acteurs sociaux quant à sa pertinence, diversement définie.

Cette idée fonde la recherche entreprise ici – qui examine les représentations d' « acteurs de terrain » : professionnels de la gestion des ressources humaines et employés, d'une part, pour ce qui est du discours de légitimité industrielle ; professionnels du marketing, des métiers de la vente et de la communication et consommateurs, d'autre part, pour ce qui est du discours de légitimité marchande. Le projet est, en l'un et l'autre cas, d'étudier leurs représentations, déclinées en termes cognitifs, évaluatifs et conatifs, dans la perspective d'une appréciation qualitative des variables pouvant renforcer *versus* déformer la relation qui domine actuellement dans les modèles. Relation que l'on résume ici en une propositionnelle « si D, alors $\Delta^+ P$ », où $\Delta^+ P$ désigne une variation positive de la performance économique des organisations (envisagée en terme d'efficacité et/ou d'efficacité) et D la menée d'une politique de diversification des RH.

1. Cadre épistémologique et méthodologique

Il s'agit en cette première partie : *i*) de préciser les fondements épistémologiques de la recherche ; puis *ii*) de montrer que la pertinence des politiques de diversification anthropique est discutée/disputée dans l'arène scientifique, d'une part, et dans l'espace public, dans des arènes médiatique et politique, d'autre part ; puis *iii*) d'exposer le cadre méthodologique des investigations effectuées pour l'étude des représentations des « acteurs de terrain » concernés.

1.1. Epistémologie

On a longtemps insisté, en épistémologie, sur l'existence d'une différence substantielle entre sciences sociales et naturelles - distinction que fonderait l'idée selon laquelle les comportements humains, au contraire des faits et phénomènes physiques, relèveraient de structures holistiques et non pas atomistiques, et auraient une dimension intentionnelle, téléologique, que ne posséderaient pas les faits et phénomènes physiques. Ce qui impliquerait de suite des différences méthodologiques : aux sciences naturelles, sciences nomologiques, les procédures d'explication - référant les phénomènes à ce qui les génère, énonçant les lois, les chaînes de causalité qui président à leur production ; aux sciences sociales, sciences herméneutiques, les procédures de compréhension - explicitant le sens des phénomènes examinés, les raisons des comportements individuels. Plutôt que cette première ligne de justification des distinctions usuelles entre sciences sociales et naturelles, il en est une autre envisageable, fondée sur l'existence en sciences sociales, dont celles de gestion, de "boucles cognitives" (Robert-Demontrond, 1994) - telles que les énoncés théoriques sur les caractéristiques du réel ont un impact sur elles. Par suite de quoi, la question épistémologique classique de détermination de la valeur de vérité des propositions théoriques ne se pose pas seulement *ex ante*, mais également *ex post* leur énoncé. Les propositions théoriques en sciences sociales peuvent forcer leur vérité ; autrement dit, cette propriété est dynamique et

non pas statique. La vérité, en sciences sociales, est une propriété qui s'acquiert parfois, qui parfois même se conquiert.

C'est ainsi, à titre illustratif, que le concept de "cycle de vie" des produits, développé pour catégoriser la situation commerciale des offres en diverses classes et orienter en conséquence les décisions managériales, s'avère interactif avec les faits et phénomènes qu'il vise (Robert-Demontrond, 2004). Son statut linguistique est en conséquence ambigu. Alors qu'un énoncé doit être en sciences, selon les canons épistémologiques classiques, un pur assertif (un constatif, relevant d'un acte illocutoire opérationnellement neutre), l'affirmation de l'existence d'un cycle de vie des produits s'avère être aussi performatif (provoquant des actions, des modifications du réel). Affirmer l'existence d'une létalité fatale des produits, inscrite dans une espèce de "programmation naturelle des marchés", stimule de fait implicitement l'innovation et justifie simultanément des politiques de retrait des produits. Puisqu'il est dit et prédit la mort nécessaire de tout produit, toute entreprise se voit (se croit) dans l'obligation d'une invention continue de nouveaux produits : l'innovation étant pensée comme une nécessité, par dérivé de la notion de cycle de vie des produits, c'est-à-dire par dérivé de l'idée que tout produit est condamné à disparaître, il ne cesse en conséquence d'être créés de nouveaux produits, en remplacement des anciens. Le concept de cycle de vie s'auto-valide ainsi (Robert-Demontrond, 2005). Les actions, les décisions managériales liées aux descriptions effectuées quant à la situation des marchés, à leur caractérisation, produisent les conditions nécessaires pour la réalisation des configurations commerciales décrites. Par cet "effet de boucle" (Hacking, 2001), que les sciences naturelles ignorent (Hacking, 1999), le diagnostic commercial agit ainsi comme une fonction catalytique des conditions de sa réalisation. Le diagnostic, en tant que représentation de la réalité, en tant que description de la réalité, impacte ici l'évolution de cette réalité. La question n'est alors plus tant de savoir la vérité du diagnostic, au sens de son hypothétique adéquation à la réalité : la réalité n'est pas déjà là, elle vient en adéquation avec le diagnostic.

Cette idée est prise en cadre épistémologique de la recherche entreprise ici : la performance économique des politiques de diversification anthropique en entreprise est soumise à un effet de boucle. En d'autres termes, on retient en axiomatique que les tests de performance de ces mesures relèvent de ces cas où l'expertise scientifique ne se réduit pas à un diagnostic de vérité/fausseté des énoncés théoriques, mais en est aussi le "pronostic". Soit encore : on ne peut juger de la vérité de l'énoncé théorique de performance que de manière dynamique, en prenant en considération les représentations des acteurs sociaux à son égard.

1.2. Les politiques de diversité anthropique en question

L'actualisation d'un effet de boucle est fonction de plusieurs conditions : *i*) le caractère performatif d'un énoncé portant sur la performance de comportements sociaux est fonction de la conviction des acteurs sociaux en sa vérité - soit encore : la conviction de vérité de l'énoncé théorique peut rendre effective cette vérité, et inversement, la suspicion de fausseté de l'énoncé théorique peut rendre effective celle-ci ; *ii*) la présence versus l'absence de controverses concourt fortement à l'actualisation de l'effet de boucle.

Or, on note en première instance l'existence de réponses contradictoires à la question centrale posée par les recherches sur les effets économiques des politiques de diversité. C'est ainsi que : *i*) les travaux scientifiques ne s'accordent pas à penser que ces politiques ont un impact positif, significatif, sur la performance économique des entreprises ; *ii*) l'impact positif, lorsqu'il est rapporté, est évalué très variablement ; *iii*) les comparatifs avec la performance

des entreprises n'adoptant pas ces politiques de diversité anthropique donnent des bilans mitigés. Selon certains résultats, donc, la diversité ethno-culturelle favorise : *i*) l'apprentissage organisationnel (Lim & Liu, 2005 ; Watson et al., 2005 ; Foldy, 2004), inducteur d'innovations (Hausman, 2005) ; *ii*) l'attraction et la rétention des employés à plus forte productivité marginale, la créativité au travail et la qualité du travail (Diamond, 1997 ; Jehn et al., 1999 ; Ely & Thomas, 2001 ; Tolbert et al., 2002) ; *iii*) la synergie interindividuelle, le travail d'équipe (Watson et al., 1993 ; Tolbert et al., 2002) ; *iv*) la résolution des problèmes au travail (Chatman & Flynn, 2001) ; *v*) une meilleure compréhension des marchés, des attentes des clients (Landrieux-Kartochian, 2004), de leurs besoins et leurs préférences, de leurs processus décisionnels, de leurs logiques d'achat et de consommation (Cox, 1994 ; Cox & Smolinski, 1994 ; Thomas & Ely, 1996 ; Bender & Pigeyre, 2003 ; Achin et al., 2005) ; *vi*) l'obtention de plus hauts niveaux de satisfaction des clients - permettant ainsi la production d'avantages concurrentiels durables (Bouri & Bibah, 2006). Et de même, selon certains résultats, la diversité didactique ou socio-démographique, constituant des groupes d'individus aux profils différents, favorise : *i*) la génération, la promotion et la réalisation d'idées neuves (Elsass & Graves, 1997 ; Van der Vegt & Janssen, 2003) ; *ii*) l'innovation, via un "apprentissage mutuel" (Van Hoorebeke et al. 2006) ; *iii*) une diminution des coûts d'exploitation, liée à plus un faible roulement du personnel, à une baisse des coûts de recrutement ; *iv*) des effets positifs de réputation et d'image (Landrieux-Kartochian, 2004), permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel commercial (Zachary, 2002, 2003). Une plus grande mixité du personnel, notamment, permettrait de développer la créativité et l'innovation, de mettre au point des produits et services mieux adaptés au marché (Cassell, 1996 ; Isnard, 2003 ; Landrieux-Kartochian, 2004), etc. Tous résultats contestés par d'autres travaux de recherche, selon lesquels, *a contrario*, la diversité ethno-culturelle peut inhiber la coopération interindividuelle, engendrer des conflits intra-organisationnels, poser des problèmes de communication, de confiance mutuelle, nuisant en conséquence à la création de valeur (Cox, et al. 1991 ; Tsui et al., 1992 ; Hambrick et al., 1996 ; Milliken & Martins, 1996 ; Pelled et al., 1999 ; Chatman & Flynn, 2001 ; Polzer et al., 2002 ; Tolbert et al., 2002 ; Von Glinon et al., 2004). Et de même, la diversité socio-démographique, définie en termes générationnels, peut avoir une influence négative sur la performance économique - du fait d'un roulement du personnel plus important, lui-même dû à un sentiment d'incompréhension (O'Reilly et al, 1989 ; Jackson et al, 1991), au développement de relations plus conflictuelles (Tsui & O'Reilly, 1989 ; Glaeser et al., 1999) et d'une plus faible densité de communications, d'un plus haut niveau de défiance inter-individuelle (Zenger & Lawrence, 1989 ; Alesina & La Ferrara, 2000) - toutes variables, de confiance, d'ambiance, de communications interindividuelles, qui participent des dimensions du "climat d'innovation" (Ekvall, 1996), couramment présenté comme étant de première importance dans les processus de création de valeur.

Certains résultats, donc, indiquent un lien positif entre diversité anthropique et performance économique ; d'autres recherches montrent que la diversité influe négativement la performance ; et d'autres encore rapportent une absence de relations significatives (Bayad & Ennafakhi, 2005). L'établissement même de résultats scientifiques stables pose problème : *i*) la littérature d'appui varie de fait souvent dans le sens des thèses défendues ; *ii*) l'hétérogénéité des données empiriques (quant au type de diversité anthropique étudié, au contexte micro- et macro-économique des études effectuées, au contexte socio-culturel et socio-politique des terrains d'enquête, etc.), mais aussi l'hétérogénéité des méthodes de recueil et de traitement des données empiriques, et l'hétérogénéité encore de leurs modes d'interprétation, rendent les comparaisons entre recherches difficiles, sinon même impossibles

; *iii*) les variables causales n'étant pas isolables (comme c'est le cas dans les recherches expérimentales, en laboratoire), leurs effets respectifs ne peuvent être repérés. Problème d'importance, qui porte tant sur la question de la démonstration de l'existence même de ces liens que sur la question de la détermination du caractère causal des corrélations pouvant être relevées. Il paraît ainsi, actuellement, compte tenu du trop faible nombre de recherches effectuées, peu raisonnable de vouloir identifier la part contributive de la diversité anthropique dans la performance économique des entreprises, quand on sait la complexité des facteurs qui concourent à cette performance. Toute démonstration d'un tel lien prête d'emblée à discussion, du fait du caractère multi-factoriel de cette performance.

Entre les règles (de l'unique concordance, de l'unique différence, des résidus et des variations concomitantes), permettant de rendre compte de la diversité des causes d'un phénomène et d'identifier celles effectives, deux sont essentiellement suivies dans les recherches entreprises en matière de gestion de la diversité - soit celle de l'unique différence et celle de l'unique concordance. Lesquelles, dans leur design conceptuel, se définissent respectivement comme suit : soit une situation où un phénomène donné se produit, et une autre où ce même phénomène ne se produit pas - si tous les éléments de ces deux situations sont identiques à l'exception d'un seul, présent lorsque le phénomène se produit et absent lorsqu'il ne se produit pas, alors cet élément différent est soit la cause, soit l'effet du phénomène envisagé ; soit deux situations dans lesquelles un même phénomène se produit - si tous les éléments de ces deux situations sont différents à l'exception d'un seul, si ces deux situations comportent un et un seul élément commun, alors cet élément est soit la cause, soit l'effet du phénomène envisagé. Mais, pour ce qui est de la règle de l'unique concordance : on doit pouvoir énumérer de manière exhaustive tous les éléments susceptibles d'être la cause du phénomène étudié - la performance économique. La règle de l'unique concordance réclame effectivement que l'on fasse varier toutes les circonstances sauf une, de manière à isoler celle qui est la seule opérante (ou opérée), et donc la cause du phénomène étudié. Or, cette exhaustivité est peu plausible en matière de phénomènes sociaux, où l'on ne peut connaître a priori l'ensemble des facteurs entrant dans la définition d'une situation donnée. Tout ce que l'on peut faire consiste à varier les circonstances dont on connaît l'existence - rien ne garantissant que ce soit là toutes les circonstances pouvant avoir une influence significative sur le phénomène étudié. Bien plus : seules sont modifiées parmi toutes les circonstances connues celles estimées a priori pertinentes. Et on ne peut certifier que celles jugées sans rapport avec le phénomène en question ne sont en fait pas importantes – sinon même, ne sont pas les plus importantes. Pour ce qui est de la règle de l'unique différence, le même raisonnement vaut symétriquement : on ne peut également pas, en ce cas, avoir jamais la certitude de n'avoir fait varier qu'un et un seul facteur. L'induction par élimination ne peut pas garantir le fait de trouver la variable responsable de l'effet à expliquer. Or, c'est précisément en tablant sur cette prétention d'isolement de la cause d'un effet donné que ces protocoles espèrent pouvoir conférer à la relation causale obtenue un certain degré de nécessité, dont on se réclame pour extrapoler la relation énoncée à d'autres cas semblables. Un tel projet n'est valable que lorsque l'effet (la performance économique) ne peut être produit que par un nombre limité de facteurs indépendants, tous connus - le problème devenant alors simplement de trouver, par élimination, lequel joue pour produire l'effet considéré.

Au total : le caractère assertorique caractérisant souvent les énoncés théoriques est indu. D'autant plus que les travaux effectués ne permettent pas de généralisations empiriques ; ils ne donnent que des constats de corrélations entre performance économique et diversité des RH. On ne sait pas si la présence de ce que l'on pense être la cause (la diversité des RH) est

une condition suffisante à la production de l'effet (un différentiel positif de performance économique) ; si elle est vraiment le facteur causal, ou un simple facteur dérivé ; si d'autres causes pourraient donner le même effet, etc.

S'il est une controverse dans l'arène scientifique, les discours tenus dans les champs médiatiques et politiques ne sont également pas consensuels. L'encastrement socio-politique et axiologique des politiques de diversification anthropique cadre la rédaction de rapports publics en faveur de la diversité - rapport Bébéar (2004), Blivet (2004), Sabeg et Méhaignerie (2004), rapport Versini (1994), etc. -, où la présentation des avantages économiques n'est pas déclinée au conditionnel, mais est affirmée péremptoirement. En réponse, les opposants au développement des politiques de diversification anthropique positionnent essentiellement leurs arguments dans les champs axiologiques et socio-politiques - dénonçant les risques de communautarisme et d'ethnicisation des relations sociales, d'inclination sociétale aux luttes intergroupales pour la captation des réparations dues aux victimes (Le Pourhiet, 2002 ; Slama 2004 ; Taguieff, 2003, etc.), et invoquant encore les valeurs fondamentales du pacte républicain (Taguieff, 2005).

1.3. Méthodologie

Afin d'étudier les représentations sociales des acteurs à l'égard de la diversité et des politiques de diversité en entreprise, une étude qualitative a été entreprise avec : *i*) une première série d'entretiens individuels, réalisés d'octobre à décembre 2005, auprès de professionnels de la gestion des ressources humaines (n = 23) et des entretiens de groupe, auprès également de professionnels de la gestion des ressources humaines, correspondant à la discussion publique des données recueillies ; puis *ii*) une deuxième série d'entretiens, réalisés de septembre à décembre 2006 auprès de consommateurs/employés (n = 39), professionnels du marketing, des métiers de la vente et de la communication (n = 19) et professionnels de la gestion des ressources humaines (n = 21) ¹.

Pour ce qui est des consommateurs/employés interrogés, l'échantillon a été diversifié, autant que possible, en termes d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de critères ethnoculturels - afin d'obtenir une représentativité théorique. De même, pour ce qui est des professionnels de marketing, des métiers de la vente et de la communication, l'échantillon a été diversifié en termes de secteur d'activité. Le souci, lors de la sélection des informateurs, a été l'échantillonnage ciblé - suivant ainsi les prescriptions de Patton (1990), visant donc l'obtention d'une information "en profondeur" plus qu' "en largeur", en se focalisant sur un nombre réduit de cas, considérés comme les plus instructifs.

Les entretiens, semi-directifs, ont été menés en face à face, - leur durée variant entre une heure et une heure trente -, enregistrés et retranscrits intégralement en marquant les éléments paratextuels observés et pris en note - gestuelle et variations d'intonation, expressions faciales, etc. (Robert-Demontrond, 2006). Pour l'analyse de contenu, les matériaux collectés ont été codés selon une procédure manuelle (Ringoot & Robert-Demontrond, 2004), sur la base de la trame élaborée pour le guide d'entretien. Celui-ci comportait trois rubriques principales : la diversité au niveau sociétal ; la diversité au niveau des entreprises (quelles finalités, quelles modalités,

¹ Ci-après, il sera fait référence aux acteurs interrogés de la manière suivante : "Ic" pour les consommateurs/employés ; "Im", pour les professionnels du marketing, des métiers de la vente et de la communication ; "IrhA" pour les professionnels de la GRH de la première vague (2005) et enfin "IrhB" pour les professionnels de la GRH de la seconde vague (2006).

etc.) ; les relations entre politiques de diversité et logique de responsabilité sociale des entreprises.

La recherche entreprise a impliqué des personnes appartenant à des milieux variés, ne bénéficiant pas toutes des mêmes capitaux socio-culturels, occupant des positions très diverses dans l'espace social, dans des gradients sociocritiques différents, et relevant de groupes ethnoculturels également différents. Les écarts, de classe et d'habitus, nuisibles à l'instauration du climat de confiance nécessaire à l'approfondissement des réflexions, ont été réduits par le recours à des enquêteurs issus des mêmes milieux que les informateurs. Par ailleurs, on souscrit ici au choix de ces anthropologues qui, soulignant la nécessité méthodologique d'une "co-énonciation" (polyvocalité, polyphonie), introduisent dans le texte ethnographique la voix de leurs interlocuteurs - systématisent la citation des informateurs. Choix qui résulte d'un souci de "vérisimilarité" - éthique et méthodologique, et non pas esthétique. Avec, ceci étant, le risque de minimiser le rôle déterminant de l'anthropologue au sein du pacte ethnographique (Lazaro, 2006) : les textes, les discours obtenus, sont de fait toujours fonction d'un contexte induit par le chercheur et de sa stratégie de textualisation - de ses interprétations et d'une "écriture créatrice" (Vidal, 2005).

2. Les vertus perçues de l'encastrement économique de la diversité

A en croire le discours dominant dans l'arène politique et médiatique, favorable à la diversité, les entreprises développant le management de leurs activités dans cette perspective sont figurées, toutes choses égales par ailleurs, plus performantes que les autres, en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance, etc. Les performances économiques de l'entreprise ne sont alors pas opposées à celles sociales, mais conciliées avec elles, sinon même appuyées sur elles et, par cela même, les performances économiques sont figurées devoir être de niveaux plus élevés. Surtout donc : la croissance des bénéfices est estimée ne plus suffire à assurer la solidité financière de l'entreprise. Au contraire, celle-ci est figurée reposer sur la qualité des relations qu'elle entretient avec ses différents partenaires - sur une espèce de solidarité des acteurs économiques. Autrement dit, la pérennité de l'entreprise est finalement donnée comme étant liée à son efficacité sociale. C'est aussi ce qui est avancé par une partie de l'arène scientifique. Et c'est encore ce que l'on retrouve dans les représentations sociales des acteurs interrogés, adoptant la même structure argumentaire que celle du discours scientifique, sans toutefois jamais y faire référence.

2.1. L'encastrement des politiques de diversité anthropique dans une problématique de gestion des risques

Si les entreprises, par leurs actions, font courir des risques à leur environnement, l'environnement, par ses réactions, fait également, réciproquement, encourir des risques aux entreprises. Soit encore : les entreprises sont fonctionnellement dépendantes de leur environnement. Leur pérennité est notablement conditionnée par leur aptitude à gérer les attentes d'acteurs constituant pour elles des fournisseurs de ressources critiques. Ressources qui concernent tous les facteurs de production, et non pas seulement, exclusivement, le capital financier, et qui comprennent également les clients. Une telle situation de dépendance fonctionnelle de l'entreprise incline donc vers un management qui sache très précisément, exhaustivement, identifier les acteurs les plus cruciaux pour la survie de l'entreprise ; un management qui sache ajuster ses pratiques à leurs demandes, ou (sans exclusive) qui sache les influencer. Il s'agit, en d'autres termes, d'ordonner les parties prenantes, de les pondérer

selon leur pouvoir de nuisance, selon la dépendance de l'entreprise aux ressources qu'elles lui apportent et qu'elles peuvent décider de ne plus lui apporter ; il s'agit de gérer leurs attentes, de sorte qu'aucune de celles cruciales, vitales, ne soit tentée de quitter la "coalition d'intérêts" (significativement pluriels) qui soutient l'entreprise.

Soit encore : il existe quelque espèce de "contrat implicite" entre l'entreprise et la société, qui autorise celle-ci à la production de richesses économiques. L'entreprise doit faire apparaître les actions engagées dans cette perspective comme étant conformes aux "règles du jeu" admises conventionnellement par les classes d'acteurs vis-à-vis desquelles elle est le plus sensible. La responsabilité sociale des entreprises s'inscrit ainsi dans une problématique de gestion des risques : les entreprises ont intérêt à développer des actions leur permettant de disposer d'une "réserve de goodwill" ; les entreprises ont intérêt à répondre aux attentes sociales avant que celles-ci ne dégénèrent en crises, ou ne prennent forme de loi. En d'autres termes, le management de la diversité présente pour intérêt immédiat de mettre à distance le système juridique, de prévenir son intervention par une auto-régulation du jeu concurrentiel - préservant des aires d'entière discrétion managériale et autorisant un rythme d'adaptation de l'organisation aux contraintes exogènes avec un niveau minimal de perturbation. La responsabilité sociale des entreprises, l'auto-régulation de leurs activités, permet la substitution d'un système de régulation publique par un système de régulation privée, par des publics : les acteurs sociaux face auxquels l'entreprise doit répondre de ses actes, pour sa survie. Comme en témoigne ce consommateur : "il faudrait pas qu'il y ait un problème qui vienne ternir leur image à ces grosses boîtes. Elles se doivent de montrer l'exemple" (Im-15).

Cette substitution d'une régulation publique par une auto-régulation dans le domaine de la diversité est unanimement revendiquée par les responsables en ressources humaines interrogés. Ainsi ce DRH dont l'entreprise est parvenue à la signature d'un accord d'entreprise sur ce thème : "il ne faut pas de loi sur les pratiques de la diversité en entreprise. La mise en place d'une réglementation serait trop rigide" (IrhA-14). L'aspect contraignant est parfois encore plus vivement contesté : "le danger est que même si la loi existe, elle est par nature contraire à la gestion car elle est contraignante. Le code du travail est très lourd en France et les entreprises vont de ce fait détourner cette obligation. En mettant en place des systèmes régis par les gouvernements, on crée l'effet inverse" (IrhA-1). Certains affirment n'attendre aucune réglementation contraignante pour agir dans le sens de la diversité : "nous n'avons pas besoin d'une loi pour nous formaliser ! La gestion de la diversité est une question interne et nous travaillons sur le fond au fur et à mesure que les besoins émergent au regard de nos valeurs d'entreprise" (IrhA-21). Cette même idée est reprise par un autre responsable : "il en est du ressort de l'entreprise car l'entreprise est un organisme vivant qui est la seule à pouvoir gérer cette diversité" (IrhA-1). Le rôle du gouvernement, s'il doit être effectif, est déjà "suffisamment important de par la législation contraignante existante, trop de lois pourrait faire apparaître le danger de la stigmatisation" (IrhA-1). Plus que celle de l'Etat, et tout autant que celle de l'entreprise, c'est la responsabilité de chacun qui devrait, pour beaucoup des responsables rencontrés, devoir être engagée : "le gouvernement est déjà à mon goût beaucoup présent voire même trop. L'entreprise doit avoir un comportement de bon accueil, de fraternité mais ne doit pas être l'organe de digestion de toutes ces populations qui ne s'intégreront pas. C'est donc du domaine de la réflexion politique, de la culture, afin que ces personnes puissent s'adapter à notre mode de vie" (IrhA-2). Ou encore : "c'est la société qui doit faire réagir les entreprises, et non l'Etat, qui ne montre même pas l'exemple dans la fonction publique. L'Etat n'a pas de rôle à jouer dans ce domaine !" (IrhA-8). "Le gouvernement n'a pas à intervenir : je ne vois pas ce qu'il peut faire sauf pour responsabiliser chaque personne par rapport à sa

culture" (IrhA-5). "Il n'est pas nécessaire de légiférer, je ne crois pas aux grandes lois, il faut amener les gens à avoir une plus grande ouverture d'esprit" (IrhA-9).

Ce qui, pratiquement, signifie que le bien-être des travailleurs est notablement placé entre les mains des consommateurs : à eux d'être vigilants, de faire pression par leurs demandes et non-demandes (leurs comportements de boycott, motivés par l'altruisme, par le souci du bien d'autrui) sur les entreprises pour qu'elles inclinent leurs pratiques managériales dans le sens d'un respect des droits de l'homme. A eux, donc, de faire pression sur les entreprises pour qu'elles entrent dans une logique de responsabilité sociale - pour qu'elles décident l'adoption de chartes de diversité, qu'elles développent des programmes de labellisation de leurs offres commerciales, qu'elles admettent finalement de décliner croissance économique avec souci éthique.

Le risque de sanction, pour les entreprises, doit être effectif - il peut l'être. Les exemples s'accumulent de fait d'entreprises déstabilisées par des campagnes médiatiques dénonçant les conditions de travail observées dans leurs usines ou les usines de leurs fournisseurs. Avec pour conséquence des pertes en réputation et en image - et, au final, des ressources critiques qui se retirent de la coalition organisationnelle. Les déstabilisations ont été d'autant plus fortes que les entreprises ont réagi au risque de compétition-coût, à la guerre sur les prix du début des années 1990, en devenant des "courtiers en signification" - par des efforts de différenciation symbolique leur permettant d'aménager des positionnements de faible intensité concurrentielle autour de promesses non fonctionnelles. Pour la restauration ou la préservation de leurs marges, les entreprises ont de fait massivement communiqué sur un "réenchantement" du monde, sur la livraison, par leur offre commerciale, de clés d'accès à de nouveaux imaginaires : des univers socio-culturels, des styles et des modes de vie, des identités sociales. A contrario de ce mouvement "d'éthération" de l'offre, la pression développée par les ONG pour la mise en transparence de la gestion des ressources humaines contraint à présent les entreprises à ne plus seulement s'occuper du développement d'actifs immatériels, mais à également se préoccuper des aspects matériels de l'activité économique - des conditions de production des biens qui supportent physiquement les marques et donc, incidemment, des conditions de travail des personnels directement ou indirectement employés.

2.2. L'encastrement des politiques de diversité anthropique dans une problématique de construction d'avantages concurrentiels

Par-delà ce qui, sur le fond, correspond à un effort de préservation de la profitabilité par l'anticipation d'une contestabilité politique du régime de production, le respect et la promotion de la diversité anthropique peut également viser, d'après les acteurs interrogés, à la construction d'avantages économiques. La menée, par les entreprises, d'une politique de management de la diversité est estimée ainsi légitimée par la construction d'avantages concurrentiels.

Certes, l'entreprise "a forcément une vocation sociale, mais ce n'est pas sa vocation première, elle a une vocation sociale par contre coup, sa vocation première est de faire du profit" (Im-1) ; "pour une entreprise, le but, c'est quand même la productivité, la rentabilité" (Ic-B). Si les entreprises s'engagent dans une politique de diversité anthropique, "il faut être honnête, c'est qu'elles ont forcément un intérêt aussi. Les entreprises ne vont pas intégrer la diversité s'il n'y a pas quelque chose derrière" (Ic-R). "Cette diversité permet aux entreprises d'avoir une meilleure performance" (Ic-1) ; "elles en tirent un avantage" (Ic-2).

Sur le plan de la rentabilité, suivant ce qui est mis en avant par les acteurs, le management de la diversité améliorerait ainsi la performance des entreprises en permettant : *i*) d'améliorer la réputation de l'entreprise ; et *ii*) par conséquent le niveau de confiance accordé en elle ; *iii*) d'améliorer l'image de marque des produits de l'entreprise ; *iv*) d'accroître en conséquence son chiffre d'affaires (par un effet volume, lié à la plus grande attractivité de l'offre, et par un effet valeur, lié à un consentement des consommateurs à surpayer l'offre commerciale) ; *v*) d'accroître également la fidélité des consommateurs (de diminuer la fluidité de la demande et de constituer un marché captif) ; *vi*) d'accroître la productivité par une plus grande implication des salariés, et par la sélection des travailleurs les meilleurs (du fait d'une plus grande attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi) ; *vii*) d'accroître la qualité de la production, du fait notamment d'une plus grande loyauté des salariés ; *viii*) d'accroître la créativité des salariés.

**** *retravailler sur le chaînage*

■ Du point de vue des acteurs, ce dernier point sur la créativité est essentiel. Questionnés sur les vertus de la diversité, ceux-ci scandent dans leurs analyses les concepts d'apport et de richesse, d'enrichissement : à travers un vocabulaire varié ("vision", "point de vue", "horizon", etc.), ils soulignent l'apport que représente le fait de croiser des regards diversifiés sur le monde, afin de développer l'apprentissage. Mais c'est aussi l'"ouverture d'esprit" promise par la diversité qui est très largement mise en avant par les acteurs. Enrichissement, ouverture : ces notions sont entendues par les acteurs comme des facteurs d'accroissement de la créativité.

Pour les consommateurs enquêtés, la diversité "ne peut être en effet que bénéfique, dans le sens où chacun peut apporter de son côté sa propre vision des choses" (Ic-G) ; "ça apporte beaucoup plus d'avoir des gens qui viennent de différents horizons. Ça apporte différentes façons de penser, donc ça permet d'évoluer aussi. Si, ça apporte plusieurs regards" (Ic-D) ; "c'est une plus grande ouverture d'esprit. On est confronté à différentes visions, cultures, conceptions" (Ic-3) ; or, "plus il y a d'ouverture d'esprit et plus on va vers la créativité" (Ic-4) ; "chacun va apporter une chose différente, donc forcément plus de créativité. Une association de différentes cultures ne peut qu'apporter plus de choses" (Ic-K) ; "c'est plus vivant, et c'est un avantage au niveau de la créativité" (Ic-E) ; "en échangeant, en ayant des points de vue différents, en ayant des expériences différentes, des connaissances... ça crée une synergie" (Ic-4) ; "c'est une bonne chose d'avoir des profils variés et c'est un environnement enrichissant dans lequel on se sent bien (...). C'est source de créativité parce que, quand on vient de milieux différents, vous avez pleins de choses différentes. Forcément ça crée plein de choses. Il y a des idées qui fusent et quand on travaille en groupe avec des personnes différentes, là, c'est là que ressortent souvent de multiples choses" (Ic-3) ; "une entreprise qui va avoir ce mélange de cultures au sein de son effectif face à une entreprise du même secteur qui n'aura pas ce mélange, va bénéficier d'un plus, vraiment je pense, au niveau de la créativité et au niveau de toutes les idées diffusées. L'autre entreprise sera vraiment plus stéréotypée et n'aura qu'une vision, et va être plus enfermée dans sa logique à elle" (Ic-3).

Les mêmes stéréotypes présentant la diversité comme une source de créativité se retrouvent aussi dans le discours des responsables marketing rencontrés. La diversité, c'est essentiellement ainsi, pour eux aussi, "l'apport d'un enrichissement. Le brassage, c'est une richesse" (Im-13) ; "la différence, elle est source d'enrichissement. (...) On apprend beaucoup plus, à partir du moment où il y a des points de vue différents. (...) Donc la diversité, c'est la

différence, mais aussi l'enrichissement" (Im-11). La différence est ainsi envisagée dans le bénéfique qu'elle peut apporter. "C'est positif. Justement c'est des visions différentes. (...) C'est bien, de pouvoir avoir des gens qui sont d'origines scolaires différentes parce qu'on a une approche, on a été formaté de façon peut-être différente et qu'on a appris des choses différentes et la diversité crée la richesse" (Im-14) ; "il y a une sensibilité différente des hommes et des femmes et... je pense que le fait de les mettre ensemble, je trouve qu'il y a plus de richesses dans les échanges, dans les idées qui en ressortent" (Im-14). Le bénéfique apporté par la diversité va au-delà du simple partage, consensuel, de points de vue : l'échange peut aussi être, positivement, conflictuel : "par l'échange, par les confrontations, c'est là qu'on avance, qu'on a des nouvelles idées" (Im-9) ; "plus d'échanges, plus de confrontations, donc plus de créativité" (Im-7).

Les professionnels de la GRH partagent également ce point de vue : la diversité anthropique serait une source d'enrichissement et de créativité : "Euh la créativité, euh, peut venir de la diversité dans le sens où on apprend d'autres coutumes, d'autres côtés euh artistiques, d'autres modes de vie et donc ça permet en même temps que l'ouverture d'esprit de pouvoir, euh, euh, de faire marcher l'imagination" ; (IrhB-13). Ils soulignent l'impact de la diversité sur l'équipe et l'importance de l'apprentissage collectif : "je pense que c'est positif, dans le sens où forcément les personnes qui ont des environnements différents, des parcours différents, apportent de l'énergie nouvelle à un groupe, dans le monde du travail, c'est, c'est évident." (IrhB-15) ; "c'est positif, c'est une bonne chose culturellement, socialement, ça a un fort impact chez nous sur des métiers, sur la créativité, ça a un fort impact managérial parce que c'est toujours plus facile de créer des équipes dans lesquelles il y a plus de diversité, la consanguinité ça a jamais été très bon. " (IrhB-14).

▪ L'image et la réputation de l'entreprise font aussi partie des premiers avantages concurrentiels potentiels d'une politique de diversité anthropique envisagés par les acteurs. Pour une entreprise, "c'est un nouveau moyen de pouvoir vendre (...) les consommateurs y sont sensibles" (Im-7) ; "l'opinion publique y est sensible" (Im-11). Point de vue auquel les consommateurs interrogés souscrivent tous pleinement. Pour eux aussi, "la diversité est un sujet qui peut toucher les gens" (Ic-7) ; "vu que c'est très tendance de faire style « on accepte tout le monde »" (Ic-6), "ça peut permettre de mieux vendre, oui. " (Ic-7). Du point de vue du consommateur, "acheter des produits... ou consommer auprès d'une entreprise qui, en plus d'apporter un bien de consommation au consommateur, fait une action en faveur de... de plus-values au niveau de la société, ça peut être qu'un plus quoi" (Ic-7). L'image véhiculée par l'entreprise est très clairement, positivement, perçue par les consommateurs comme un facteur de performance économique : "si on améliore l'image de l'entreprise, on améliore son business, ça veut dire qu'économiquement, ça peut être très rentable pour l'entreprise. (...) On est proche du domaine de l'éthique, ça redore le blason, ça valorise l'image de l'entreprise" (Im-11) ; "c'est une entreprise qui va de l'avant" (Im-12) ; "plus performante, à la page, à l'écoute des problèmes d'actualité, moins ringarde quoi" (Ic-N) ; "une entreprise qui possède le label diversité est honnête" (Ic-5) - et bienveillante - "les employés d'une entreprise labellisée diversité sont chanceux" (Ic-5). L'absence de discrimination est perçue comme un signal de marché qui "permet de se différencier des concurrents" (Im-13) ; "ça déclenche l'envie d'acheter parce que derrière, on sait que ça sera (...) apporter une aide pour améliorer... dans un but d'améliorer, d'apporter soit un mieux-être, soit un... C'est positif, quoi" (Ic-4) ; "la politique sociale des entreprises, lorsqu'elle est reconnue comme positive, ça a une influence sûrement sur les choix d'achat. Ça peut avoir une influence" (Im-14). Elle

serait un avantage concurrentiel certain : "intégrer la diversité permet de mieux appréhender le marché que l'entreprise cherche à conquérir, ou à conserver" (Ic-M).

De manière plus nuancée - peut-être aussi plus retenue – réservée - du fait d'un statut différent de celui des acteurs du marché - l'impact d'une politique de diversité sur l'image et la notoriété de l'entreprise est aussi évoqué par les professionnels de la GRH : "Puisqu'elle [la diversité] obligerait les entreprises à communiquer sur leur image vis à vis de la différence, les entreprises communiquant sur leur intégration de la diversité pourraient tirer profit de cette image positive auprès des consommateurs" (IrhB-13) ; "ça améliore l'image" (IrhB-12) ; "Y'a des enjeux marketing oui, d'image en tous cas" (IrhB-5). Ce type de propos est aussi contredit par d'autres, pouvant démontrer l'importance, pour les responsables en ressources humaines, de minorer cet enjeu, au moins dans le cadre d'un discours public comme celui des entretiens : "Je ne suis pas persuadé que ça facilite une notoriété, une image. Je crois pas que la parité hommes/femmes, que l'âge, que le sexe, que, comment dirais-je, les différences, le handicap et ainsi de suite, soient des vecteurs de communication plus important que la technicité du produit, que la force commerciale de l'entreprise, que la fiabilité du produit, que l'excellence des prestations, je crois que ça passe derrière." (IrhB-7) ; "Je ne pense pas qu'en fait, elle soit forcément, cette démarche, liée à la bonne image qu'on veut se donner" (IrhB-14).

▪ L'argument portant sur les enjeux sociaux internes est également mis en avant par l'ensemble des acteurs.

Il semble ainsi que les politiques de diversité anthropique en entreprise donnent "plus envie d'aller travailler là que dans une entreprise qui paraîtra plus fermée" (Femme 45 ans) ; "la diversité est avant tout un atout pour l'entreprise. Cela va enrichir les relations du personnel au sein de l'entreprise, l'entreprise va donc mieux tourner" (Ic-M) ; ça va "être un bonus pour le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire encourager et motiver le personnel" (Im-8) ; "avoir plus de candidatures" (Im-14) ; "c'est la meilleure solution pour avoir les meilleures compétences" (Ic-5) ; "il y a en général un taux d'absentéisme plus faible, ça fait des économies aussi, au final" (Im-14) ; ça implique un "meilleur investissement dans son travail, une meilleure qualité du travail fourni, un plaisir à aller au travail" (Im-14) ; "il y a un partage de valeurs (...) donc je pense que ça peut améliorer la vie de l'entreprise" (Im-11) ; "les gens vont se sentir bien là où ils sont, ils vont être plus motivés. Ça va être un plus dans l'ambiance et dans l'implication des gens dans ce qu'ils font" (Im-15) ; "les gens se sentent plus en sécurité (...) plutôt que dans une entreprise où ils ne sont pas sûrs d'être acceptés tels qu'ils sont. Je pense que ça peut jouer également sur l'implication du personnel car il sera plus motivé. Ça peut aussi changer les mentalités, ce que j'espère. Dans une entreprise où on se sent bien, on a envie de se donner à fond" (Im-18) ; "ça peut permettre une bonne cohésion dans l'entreprise parce qu'il faut être ouvert (...) Tu fais peut être plus l'effort de connaître les gens, de respecter leur culture parce qu'ils respectent la tienne" (Ic-A) ; "le choc culturel va amener au débat" (Ic-C).

Les professionnels de la GRH en particulier affirment l'existence d'enjeux internes, sociaux, à deux niveaux :

i) La mise en œuvre de politiques de diversité anthropique permettrait aux salariés d'exercer leur activité dans un environnement sain et stable : "c'est certain, c'est indéniable que la diversité crée un meilleur environnement pour les salariés" (IrhB-14) ; "Si vous savez qu'on est perfectible sur un petit point, et qu'on travaille sur ce

point là, et ben, on a une possibilité de retour médiatique via un label, et ben, c'est extrêmement gratifiant, c'est gratifiant pour les collaborateurs aussi qui savent travailler dans une entreprise animée par ce type de préoccupations, donc ouais c'est une bonne chose." (IrhB-11) ; "Tout en sachant également, que le moteur de l'activité de l'entreprise est le facteur humain plus que autre chose, donc si on investi dans la diversité la moindre des choses on aura une richesse culturel, de la créativité, et d'ouverture d'esprit, et bien évidemment une ambiance agréable" (IrhB-9).

ii) Elle ancrerait aussi les notions de respect et de tolérance entre les salariés : "C'est pour déjà démontrer au sein de l'entreprise qu'on a un respect de toutes ces valeurs, démontrer que nous-mêmes déjà on se respecte" (IrhB-4) ; "Cela permet aussi de faire avancer la tolérance" (IrhB-19). Ainsi, la mise en place d'une politique de diversité anthropique pourrait augmenter la motivation et la fidélité des salariés, notamment par le biais d'une labellisation : "Bah déjà le fait d'avoir un label c'est développer une culture d'entreprise (...) et ...elle a donné tous les moyens à son personnel. Donc là il n'y a rien à redire à ce niveau. Oui ça le motive mais je pense qu'il était déjà motivé avant. C'est-à-dire qu'elle l'a bien intégré à tous niveaux. Et par contre la fidélité à son entreprise est considérable." (IrhB-20).

Au total, l'entreprise se lançant dans un programme de management de la diversité est couramment présentée disposer par cela même d'atouts conséquents en termes d'attractivité sur les marchés du travail et des produits. Et ce, du fait d'une sensibilité de ces marchés à la question de la diversité également présentée, couramment, comme étant de plus en plus élevée - ou encore, du fait d'un degré de tolérance sociétale aux entreprises ne respectant pas la diversité qui serait de plus en plus limité. En d'autres termes, si l'on revient à une logique de création de valeur actionnariale : l'effort social développé par les entreprises en respectant et promouvant la diversité est conçu par les acteurs du marché comme un investissement éthique - facteur de performances économiques (de retours sur investissements). Ces derniers peuvent être, comme le notent en particulier les responsables marketing interrogés, d'autant plus importants que le contexte économique est de vive concurrence - les entreprises ne pouvant alors que difficilement dépasser leurs concurrents sur les caractéristiques intrinsèques des offres commerciales et cherchant en conséquence de nouveaux vecteurs de différenciation symbolique.

3. Les vices perçus de l'encastrement économique de la diversité

De manière générale, le premier danger perçu par les acteurs se résume dans les propos de ces professionnels du marketing : "c'est vraiment un phénomène de mode tout ça" (Im-4) ; "la diversité, c'est un truc de mode. C'est une tendance. C'est dans l'air du temps" (Im-19) ; "c'est un thème à la mode" (Im-2).

Mais l'analyse faite par les acteurs est souvent très approfondie et les risques sont précisément énoncés.

3.1. Le risque d'encastrement des politiques de diversité anthropique dans une problématique de construction d'avantages anti-concurrentiels

Le sur-investissement éthique peut être un facteur d'avantages anti-concurrentiels (de distorsion des règles du jeu concurrentiel). En élevant des barrières à l'entrée et à la sortie des

marchés, notamment par la communication sur le respect de la diversité anthropique (comprenant les programmes de labellisation sociale de l'offre commerciale), les politiques de responsabilité sociale menées par les transnationales diminuent leur contestabilité économique. Et ce, d'autant plus que les firmes s'engagent dans des dépenses de communication sur leur responsabilité sociale (sur la qualité de la gestion des ressources humaines, dans leurs unités de production, et/ou dans les établissements de leurs sous-traitants et fournisseurs), qui ne vise pas tant à préempter la demande (raisonnant en terme d'efficacité de l'offre) qu'à dissuader l'offre concurrente par une pénalité sur les coûts (raisonnant alors en terme d'efficience). Des craintes sont émises sur le risque de distorsions de concurrence : "il n'y a pas la même diversité dans toutes les régions" (Ic-D) ; "sur l'ensemble du territoire, il existe des différences en ce qui concerne les populations. Elles ne sont pas les mêmes en quantité, en taille. Par exemple, en Bretagne le nombre d'immigrés n'est pas le même que dans d'autres régions donc, dans l'entreprise, c'est plus difficile" (Im-13) ; "des entreprises qui vont se trouver dans la banlieue parisienne, elles auront plus à travailler sur l'embauche des ethnies ou des religions différentes, alors que nous, ici, si on fait ça, on va peut être avoir un tollé, parce qu'on a beaucoup moins de personnes d'origines différentes que là bas" (Im-4).

3.2. Le risque d'encastrement des politiques de diversité anthropique dans un cadre axiologique clivé

Si ce problème de clivage est rarement évoqué par les acteurs interrogés, pouvant s'avérer délicat et difficile à affirmer de manière publique, il n'en reste pas moins un point important à souligner, car l'aspect politique du sujet pose certaines difficultés : "aujourd'hui c'est politique, c'est rentré dans la politique donc c'est difficile d'en parler en plus." (IrhB-11) ; "Bah, c'est politique votre histoire !" (IrhB-17).

Dans ce registre politique, ce sont surtout des freins à la performance économique de la diversité anthropique qui sont perçus : "ça peut avoir un effet pervers (...) Ça peut desservir l'entreprise. C'est une communication politique aussi. En interne, c'est bien mais en communication grand public, ça peut les servir comme les desservir" (Ic-5) ; "ça pourrait inciter des gens à moins aimer une marque. A partir du moment où on rentre dans la politique, oui, forcément. Parce qu'on le fait pour avoir un discours un peu intégrateur. Ces idées d'intégration ne plaisent pas à tout le monde. Je pense que l'entreprise doit peser son marché. Ça dépend de sa cible et de son groupe politique" (Ic-5). L'enjeu sociétal de la diversité est directement en cause : "la tendance pour la diversité est plutôt négative à cause des problèmes d'actualité" (IrhB-18) ; "la diversité a des conséquences sur la société... des tensions existent... ça peut être un frein aussi" (IrhB-10).

3.3. Le risque d'encastrement des politiques de diversité anthropique dans une problématique purement commerciale

Le fait qu'une entreprise soit avant tout une entité économique figure parmi les problèmes liés au développement de la diversité. Celle-ci ne constitue aucunement leur objectif premier, sauf s'il fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et donc à terme de la maximisation de son profit. Derrière une volonté affichée de promouvoir la diversité, il apparaît que certaines entreprises peuvent le faire uniquement dans un intérêt mercantile. L'entreprise s'engage dans cette démarche non par conviction mais dans le but d'en retirer un profit.

Illustrant cette crainte, le verbatim qui suit est l'exemple typique du cas où l'informateur est dans l'incapacité d'une catégorisation positive ou négative vis-à-vis de la diversification anthropologique : "c'est louable quand ça vient de façon spontanée et qu'il n'y a pas d'intérêt financier derrière, et qu'il n'y a pas de quotas à respecter. (...) Il n'y a aucun mérite. Enfin, c'est déjà bien ! Mais c'est bien qu'à moitié" (Femme 49 ans)².

Ce doute quant à une possible "instrumentalisation de la diversité" (IrhB-9), d'une utilisation de ce thème "à la mode" à des fins purement mercantile, est largement présent dans les propos recueillis, tous types d'acteurs confondus.

Pour beaucoup de consommateurs notamment, la diversité ne devrait pas relever d'une politique spécifique : "Ça devrait être normal. Je ne comprends pas pourquoi ils en font de la pub. Et pourquoi il faudrait se glorifier d'embaucher autant de femmes que d'hommes. C'est la logique des choses" (Ic-11) ; "c'est comme si, à chaque fois que vous faites quelque chose dans la vie, vous dites "hé ! t'as vu, j'ai fait ça, c'est bien"... Voilà, ça revient exactement au même principe. C'est pour ça que c'est normal de ne pas le dire" (Ic-6). Ce qui, sur le plan opérationnel, revient à mettre en cause l'utilité d'un label qui, au final, ne consiste qu'à faire reconnaître : "c'est bien, tu te comportes comme il faut" (Ic-8). L'opposition à ce type de politique de labellisation est forte : "il ne faut pas utiliser un sujet comme la diversité pour améliorer son image (...) je trouve ça dommage et décevant d'utiliser un sujet si important que la diversité pour se donner une bonne image et pour vendre plus" (Ic-1) ; "si les entreprises mènent des actions citoyennes sur la diversité, c'est que ça rapporte. C'est un gros pourcentage de publicité mensongère... tout cela sert à faire du rendement pour les entreprises, pour faire du business, par l'intermédiaire de l'image" (Ic-9) ; "j'ai peur que ça ne soit pas tout à fait sincère" (Ic-5) ; "elles le font pour leur image" (Ic-N) ; "c'est uniquement commercial" (Ic-1) ; c'est essentiellement "l'image de l'entreprise qui est mise en avant" (Ic-M) ; une "image positive" (Ic-10) ; c'est "un argument qui est utilisé de manière hypocrite, par certaines sociétés commerciales, qui utilisent cet argument là pour mieux vendre leur produit. (...) Ça permet d'attirer les clients sur ces produits là... et puis, en fait, bon, derrière, c'est juste saisir un argument qui est à la mode, qui est phare. Pour donner une bonne image" (Ic-5).

Pour éviter qu'elle soit réduite à la mise en place d'un outil (label, CV anonyme, etc.) qui viserait uniquement à redorer l'image de l'entreprise, il ressort que la diversité doit faire l'objet d'un véritable pilotage : "si l'entreprise ne l'intègre pas, ne fait pas d'effort, (...) et la pratique, ça peut être assez déplorable comme intégration pour la personne différente" (Ic-7)

Les professionnels du marketing n'ignorent pas ce risque : "on peut avoir peur d'une démarche purement marketing (...) c'est un vrai problème moral et puis intellectuel quoi" (Im-5) ; "ça peut être dangereux... si l'entreprise l'utilise comme outil marketing" (Im-7) ; "vous avez des gens qui vont déterminer ce que ça peut leur rapporter. Ils vont tout calculer, parce que y a des hommes qui sont là pour ça, pour voir tous les bénéfices qu'on peut en tirer et ça, c'est le côté négatif. Faut pas que ça soit un instrument, voilà un instrument marketing pour l'image" (Im-12). La nécessité d'un mode pilotage, de l'implémentation d'une véritable politique de diversité anthropique, est soulignée : "si c'est juste pour leur image, alors je

² Il est ici aisé de constater l'enchevêtrement des registres de légitimité, dont la mise en évidence est permise par l'approche méthodologique par entretiens, contrairement à la passation de questionnaires qui peut provoquer des réponses univalentes (pour ou contre), qui ne sont qu'un artefact du questionnaire. L'entretien qualitatif permet quant à lui d'enregistrer la dynamique des idées, l'ambivalence des représentations et l'oscillation des positions (pour ou contre) selon le registre de légitimité mobilisé pour l'informateur

trouve ça dangereux. Il faut, il faut vraiment qu'elles aient une action concrète derrière cette communication (...). Il faut faire attention que... que les entreprises n'utilisent pas ça pour vendre. (...) Il faut qu'il y ait une action derrière et que ça ne soit pas que pour vendre" (Im-7). La mise en place d'outils de communication, tels qu'un label diversité, est particulièrement crainte : "pour moi, ça devrait être normal, et donc communiquer en disant "c'est moi le meilleur, c'est moi qui intègre le plus de gens différents", je trouve ça malsain, car j'ai toujours peur que ça serve d'alibi" (Im-7) ; "on a un label et ensuite, on fait tout pour ne pas le perdre. Après, ça devient quelque chose d'administratif, et ce n'est pas bon" (Im-19) ; "ça risque d'être considéré comme archi-secondaire par les entreprises quoi... en disant "mon boulot c'est d'abord de produire, c'est d'abord de vendre... d'être performant, de préparer l'avenir, l'innovation" "(Im-10).

Mettant au premier plan des préoccupations le risque purement mercantile, la solution d'un « label diversité » est alors vivement critiquée : "je suis contre! Ah oui je suis contre" (Ic- G) ; "pour moi ça présente pas d'intérêt parce que les choses doivent se faire naturellement (...). Les entreprises n'ont pas à être labellisées" (Ic-10) ; "ils s'en tapent de la diversité. La diversité culturelle ils s'en tapent, eux ce qui les intéresse c'est faire encore plus d'argent" (Ic-J) ; "le label n'est jamais qu'un outil commercial, rarement instauré par conviction" (Ic-I) ; "une entreprise qui dispose d'un label diversité, c'est pour vendre sa marque. Elle est hypocrite (...). L'entreprise se sert de ce label pour vendre ses produits. Elle est hypocrite" (Ic-6) ; "c'est toujours pareil, il y a toujours l'esprit mercantile que je n'aime pas trop, exploiter un peu la, pas la détresse mais la..., pour vendre plus de produits, non plus quoi. Vous voyez, capitaliser sur la misère pour vendre" (Ic-P). Les risques de dérives ne sont pas exclus : "il ne faudrait pas que les entreprises en profitent pour faire payer le soi-disant coût de la diversité aux consommateurs" (IrhB-13) ; "moi je me méfie des critères des labels, des trucs comme ça, ça peut aussi être manipulé euh, si c'est manipulé dans une vocation purement mercantile ça perd un peu de son sens" (IrhB-14) ; "Y a aussi le danger des gens qui vont chercher à avoir un label parce que ça fait bien ou parce que ça va pouvoir faire rapporter des sous pour les subventions. Pour véhiculer une image qui n'est peut être pas la bonne" (IrhB-1). Le label permettrait aux entreprises d'afficher une image positive, qui pourrait n'être qu'une façade : "elles communiquent dessus plus pour un intérêt marketing que pour un intérêt social. Je pense que ça leur donne une bonne image de communiquer là dessus. Ça donne l'image d'une entreprise ouverte, qui lutte contre toutes les discriminations, qui fait la part à toutes les classes sociales et à toutes les origines. Maintenant, est-ce qu'il y a vraiment un intérêt sur le plan social, sur le plan de la compétitivité, c'est difficile à dire. Je crois que les entreprises en tirent plus un intérêt sur le plan marketing, sur le plan de l'image" (Ic-3) ; "on va délivrer un papier à une entreprise pour la remercier de son respect de l'humanité... c'est original ça !" (Ic- G).

3.4. Les risques de dysfonctionnement social portés par les politiques de diversité

L'une des principales difficultés d'ordre social perçus par les acteurs interrogés peut être résumée par la gestion des différences, qui ne semble pas, pour beaucoup, relever d'une évidence : "la diversité c'est bien, mais c'est pas forcément facile à gérer, quand même. (...) Il y a forcément des problèmes, quand il y a de la diversité. Chacun (...) a des petites différences et chacun va défendre ses propres intérêts, forcément. Dans un univers, une entreprise ou bien le monde, on a forcément une diversité avec une richesse mais forcément des problèmes" (Im-4). La diversité est ainsi rapidement envisagée comme une source potentielle de conflits : "diversité ça veut dire aussi conflit !" (Ic-5) ; "les conflits existent et sont d'autant plus

importants qu'ils prennent origine dans la diversité, car la différence dérange" (Ic-H). Dès lors, "les impacts sont plus négatifs que positifs" (Ic-3) ; "comme on dit trop de diversité peut tuer la diversité" (Im-18).

Ce sont essentiellement les difficultés de communication qui semblent, pour les acteurs interrogés, être associées au risque de conflit : "la diversité est source de conflits, la diversité engendre des problèmes de communication" (Ic-D).

Deux types de raisons reviennent de manière récurrente, justifiant, du point de vue des acteurs, les problèmes de communication, le premier type l'emportant très largement sur le second : les difficultés liées aux différences de cultures (*i*) ; celles liées aux différences de langage (*ii*) :

i) "la multiplicité crée toujours des problèmes... enfin, quand on a pas les mêmes origines" (Ic-P) ; "ce mélange de cultures, cela entraîne des différences d'idées, de gestes, de façons de penser, qui elles-mêmes entraînent des conflits culturels" (Ic-12) ; "il risque d'y avoir un dialogue et une communication difficiles (...). Le risque majeur est un risque d'incompréhension. C'est involontaire, bien sûr, mais cela vient de nos modes de vie, de nos traditions et cultures qui sont parfois opposés" (Im-18) ; "on n'a pas tous la même façon de vivre donc, on sait que ça peut être un peu difficile" (Ic-11). Et, en conséquence, "si les personnes au sein de l'entreprise ne sont pas prêtes à accepter cela, ça risque forcément de créer des conflits" (Ic-K).

La question de la diversité religieuse est largement développée par certains : "bon, c'est vrai que si on reprend l'exemple du musulman et du chrétien, il y a quand même beaucoup de différences" (Ic-5) ; "bon, la diversité religieuse on sait que... ça génère énormément de soucis" (Ic-10) ; "si certaines personnes font le ramadan, prient sur le lieu de travail, ce genre de choses... Ça n'est pas forcément accepté par tous les autres membres de l'entreprise. Il faut que l'entreprise s'adapte, mais cela dépend. Elle doit s'adapter pour recevoir des handicapés par exemple, mais pour pratiquer certaines formes de religions... Là, je ne suis pas d'accord. Des gens qui font leur boulot avec un voile par exemple, non ! Il doit y avoir des limites. Il doit y avoir des règles en entreprise qui sont à respecter" (Ic-12) ; "que ces employés (...) s'arrêtent à l'heure de la prière... pour aller faire leur prière pendant un certain temps... ça pose forcément un problème à l'entreprise quoi... de voir désertier des postes de travail à certaines heures pour... (...). Ça me pose un problème. Ou bien pendant le ramadan... c'est difficile à gérer... s'il y a des difficultés objectives... elles seront résolues forcément par une certaine discrimination..." (Im-10). Ainsi, "il y a des cultures différentes mais qui sont ... difficilement compréhensibles... qui sont vraiment... trop différentes" (Ic-10) ; "comme on a pu le voir avec les gens de couleur. On pouvait penser que l'intégration de certaines cultures était bien faite. Mais on se rend compte de plus en plus que les gens d'origine sont peu ou pas intégrés" (Ic-12). Et comme pour souligner l'importance du risque, le cas britannique est pris en exemple : "ils ont ouverts leurs portes, beaucoup, aux immigrés... arabes, musulmans... Aujourd'hui, ils se retrouvent avec des personnes qui font des attentats. C'est des pays qui ont été généreux, qui se sont ouverts et qui aujourd'hui en payent les conséquences" (Im-4).

Dans ce domaine, le rôle des médias – relevant donc de l'arène politico-médiatique – semble influencer fortement les représentations sociales : "les médias nous envoient quand même une image pas très positive de certaines ethnies, comme les Maghrébins ou les Africains" (Im-14). La question du port du voile, notamment, marque les esprits : "il y avait deux... deux personnes, deux musulmanes... (...) On leur a demandé effectivement d'enlever leur voile pour

pouvoir enseigner. Donc, là, effectivement on a eu un pro... un problème très concret de réalité quotidienne de... d'une diversité qui en fait pose des problèmes" (Ic-10). Mais le propos de cette femme est empli d'hésitations, trahissant la peur de s'exprimer sur ce sujet : sa parole se bloque de manière soudaine, dans une sorte d'auto-censure.

ii) Il ressort également clairement de l'ensemble des entretiens que la langue est un frein considérable. La barrière de la langue et de l'accent est facilement évoquée dans les problèmes et limites de la gestion de la diversité. Le terme "langue étrangère» est associé aux notions de "barrière" et de "barrage" ; "la langue, automatiquement c'est un frein à la communication, (...) une barrière et... qui est pas si facile que ça à franchir" (Im-12) ; "c'est vrai que souvent les Noirs, c'est pas... ils ont une façon de parler, une façon de s'exprimer qu'est pas toujours évidente. Ça dépend des ethnies et tout ça, et c'est vrai qu'il y a des fois, ça, ça peut être un barrage" (Im-17). Reste que les problèmes de communication ne sont pas forcément perçus comme étant insurmontables : "même s'il peut survenir quelques problèmes, notamment de communication dans un premier temps, une fois l'équilibre trouvé, la diversité est source d'une très grande richesse pour l'entreprise et d'épanouissement pour les salariés tant au niveau de l'équipe que des individus" (IrhA-21).

Que les problèmes portent sur la culture et/ou la communication, les deux aspects n'étant pas toujours dissociés, les difficultés de communication créent, de manière concrète, un réel dysfonctionnement managérial : "il peut y avoir des périodes d'essai ratées dues à des problèmes de communication où les gens ne se comprennent pas. C'est le problème posé par une situation interculturelle où deux bagages culturels peuvent s'affronter" (IrhA-5).

Mais au-delà de la gestion des différences, ou parce que celle-ci semble loin d'être considérée comme acquise, d'autres difficultés sociales sont avancées.

Certains craignent ainsi la création d'un communautarisme qui justifie le problème d'intégration. Ainsi, ils considèrent que le problème d'intégration est lié au aux personnes elles-mêmes qui s'excluent en restant entre elles, dans leur communauté : "l'un des premiers réflexes négatifs que l'on peut trouver c'est le communautarisme" (Ic-13). Le risque serait aussi " le phénomène de victimisation" (Ic-14).

L'effet de recentrage communautaire fait partie du vécu de certains responsables en ressources humaines interrogés. Ainsi, affirme cette chargée de recrutement d'une entreprise de nettoyage : "si notre secteur ne souffre pas de la discrimination en fonction de l'origine, c'est parce que c'est un secteur où la plupart des agents d'entretien sont d'origine étrangère" (IrhA-4) ». Certains parlent même d'"effets de ghettos" (IrhA-1). En l'absence de mode de pilotage de la diversité et des problèmes qu'elle peut engendrer - dans un premier temps au moins - il semble que c'est la diversité elle-même, au sein des équipes, qui tend à disparaître, du fait de la mise en place d'une solution managériale simple : favoriser non pas l'hétérogénéité inter-individus mais une certaine homogénéisation, au moins intra-groupe, comme dans le cas qui suit : "de toutes façons, ce type de pratiques se fait entre les salariés eux-mêmes. Les personnes de même origine se mettent ensemble et rejettent ceux qui ne font pas partie de leur groupe. Les risques de rejet existent bel et bien, ce qui nous a obligé par exemple à faire travailler les populations maghrébines la nuit, les portugais le matin et les noirs l'après-midi" (IrhA-2).

3.5. Les risques de dysfonctionnement économique portés par les politiques de diversité

Si, comme l'a vu plus avant, la crainte de voir la diversité instrumentalisée à des fins purement mercantiles est largement mise en avant dans les entretiens menés, l'objectif économique de l'entreprise reste essentiel dans l'esprit des acteurs interrogés : pour eux, la diversité pourrait venir entraver la réalisation de cet objectif : "on va recruter des femmes parce qu'il faut le faire. Est-ce que derrière on a un objectif réaliste ? Est-ce qu'il y a une adéquation entre ce besoin et un besoin d'image, etc. La faiblesse serait de forcer le trait et d'obliger qu'il y ait autant de jeunes que de moins jeunes et que ça n'aille pas dans le sens positif. Une entreprise commerciale, son but est quand même de gagner de l'argent. [...] C'est bien beau de le dire, mais il faut regarder la finalité de l'entreprise" (Im-8).

Sur ce sujet, certains - les hommes notamment - appuient leur argumentation sur un raisonnement causal, affirmant que le fait de privilégier la diversité pourrait conduire à une perte de compétences : "le but d'une entreprise, c'est la performance. C'est pas la diversité qui va faire la performance. C'est les compétences" (Ic-9) ; "c'est la compétence qui prime" (Ic-14 & Ic-13) ; "une entreprise, c'est une équipe de gens compétents" (Ic-9) ; "l'idée de quota est dangereuse" (Ic-3) ; "c'est nul ! ça ferme des portes à d'autres personnes" (Ic-12) ; "c'est discriminatoire" (Ic-13) ; "ça privilégie certaines personnes, mais ça en discrimine d'autres. Ça peut donc créer des tensions supplémentaires (...). Ça ferme la porte à des personnes ayant des compétences, mais ne correspondant pas aux critères de la discrimination positive" (Ic-1) ; "la différence ne se fait plus sur la compétence et la qualité des gens (...). Et là c'est ridicule et dangereux (...). Quelque part c'est une sorte de discrimination envers les autres, car ça ne laisse pas la chance à tous (...) C'est complètement absurde. On devrait privilégier l'individu, la personne en soi plutôt que son appartenance ethnique" (Ic-3) ; "on ne doit pas sélectionner les gens comme ça et te prendre parce qu'on t'a demandé « t'es quoi ? » - ah, tu es un homme homosexuel, il nous reste deux places pour les hommes homosexuels ; tu es Noir, il nous reste deux places pour les Noirs ; après c'est fini pour les Noirs..." (Ic-0).

Aboutissant aux mêmes craintes, d'autres acteurs - les femmes notamment - appuient davantage leur raisonnement sur les modalités d'application des politiques de diversité anthropique. Sur ce plan, la discrimination positive est très largement dénoncée. Une telle modalité de mise en œuvre d'une politique de diversité pourrait être source de perte de compétences : si le recruteur doit respecter des quotas fixes de personnes à embaucher, il aurait tendance à ne plus penser en termes de compétences.

Ainsi, affirme cette femme : "je trouve ça dommage d'arriver à, à fixer, à fixer des quotas pour trouver certaines, euh, solutions, c'est ce qui me dérange" (Ic-4) ; "un quota... comme pour du bétail" (Ic-10) ; "c'est dommage d'en arriver là. Il ne devrait pas y avoir de quota imposé. L'embauche devrait se faire en fonction des compétences et non en fonction de l'apparence des gens" (Ic-11) ; "c'est un peu dommage d'arriver à devoir mettre des quotas (Ic-7) ; "il ne faut pas dire : on va avoir 10% de noirs, 10 % d'obèses, 10% en fauteuils », je trouve que ce n'est pas bon" (Ic-8).

De manière générale, que ce soit sur un mode causal ou modal, les responsables marketing et ressources humaines sont eux aussi contre la mise en place d'une politique de discrimination positive car elle entraîne une stigmatisation de la personne embauchée et "l'intégration ne se fait pas" (Im-7) ; "c'est déjà : 1, contraindre l'entreprise ; 2, c'est de mettre de côté les personnes qui ne seraient pas dans les minorités euh et puis 3, à long terme c'est pas forcément les bonnes personnes qui seraient recrutées" (IrhB-15). La personne recrutée dans le cadre de la discrimination positive, aura l'impression d'avoir été embauchée pour ses

caractéristiques socio-culturelles et non pas pour ses compétences. Ce qui génère des inquiétudes, qui peinent à être masquées, comme dans ce propos : "j'ai pas peur de la diversité. Mais moi, j'ai peur que les gens me voient comme étant diverse" (Ic-6). C'est sans doute ce que penseront une partie des salariés déjà en place dans l'entreprise : "ça risque aussi après de desservir les gens qui en auront profité" (Im-14) ; "quand un Noir est embauché à un poste, du coup il est soupçonné d'avoir été embauché parce qu'il était noir et qu'il soit moins bon que si euh... qu'un d'une autre origine. Donc il faut pas qu'on arrive là dedans parce que, du coup, c'est encore plus discriminant et l'intégration se fait pas. Enfin, c'est un peu artificiel" (Im-7). Cette mesure tend ainsi à générer une autre discrimination : "on essaie d'aider certaines personnes, mais on en discrimine d'autres (...). C'est pas, c'est pas une solution !" (Im-2) ; "si on embauche une personne, juste pour respecter des quotas, c'est faire de la discrimination vis-à-vis de la personne qui n'a pas été embauchée, malgré ses compétences. Il faut faire la part des choses et trouver un juste équilibre (Im-18) ; "c'est vrai que c'est une discrimination aussi, vis-à-vis d'autres qui auraient les mêmes compétences. Et sous prétexte qu'ils ne sont pas de la bonne race, alors on ne les recrute pas (...). Est-ce qu'on met plus de places pour ouvrir davantage la porte à ces gens là ? Ou est-ce qu'on réduit la place pour les autres ?" (Im-14) ; "la discrimination positive ne doit pas être la solution à la discrimination ! (...) C'est pas la solution idéale" (Im-6) ; "parce qu'on discrimine quand même, donc... même si c'est positif, c'est de la discrimination" (Im-15). Il ne s'agit donc pas d'une solution idéale pour gérer la diversité dans les entreprises : "c'est considérer les gens comme... comme... du bétail" (Im-17). L'important est de privilégier les compétences. "Ce qui est important dans l'entreprise, c'est le niveau de compétence" (Im-15) ; "il ne faut pas sacrifier l'efficacité du travail, la compétence sur le dos de la diversité, on peut pas" (Im-9).

Pour les acteurs privilégiant un raisonnement modal, le label constitue une solution qui pourrait faire avancer les choses, qui permettrait d'encourager les entreprises à adopter une véritable politique de diversité anthropique. Elles émettent cependant toutefois encore quelques réserves : "je suis ni pour, ni contre (...) c'est pas ça qui va être la solution miracle (...) c'est vraiment plus une question de mentalité, et ça, ça peut pas changer du jour au lendemain avec un label" (Ic-A) ; "c'est intéressant sur le fond, ça peut être pas mal" (Ic-F) ; mais un "label diversité ne pourra pas changer le comportement de consommation de tous les gens" (Ic-1) ; "c'est quelque chose pour se racheter en fait (...), c'est se donner quelque part, peut-être, bonne conscience, alors ce qui est fait est fait, (...) voilà, c'est comme ça et quelque part, même si c'est bien, ça cache quand même quelque chose. Et c'est une façon de se racheter" (Ic-15). Toutefois, comme on l'a vu plus avant, les avis sont très partagés sur la solution d'un label, dénonçant le risque d'une instrumentalisation de la diversité.

Conclusion

Au total, il apparaît difficile de dresser un bilan clair (positif ou négatif) des représentations des acteurs – consommateurs / employés, professionnels du marketing, professionnels de la GRH – sur les politiques de diversité anthropique. De surcroît, il semble qu'à la fois le discours - rendu public dans le cadre de l'enquête menée - et les bonnes intentions énoncées - sans qu'il soit pour nous question de remettre en cause la bonne foi de chacun -, semble, pour tous les acteurs, être encore très éloigné de l'action réelle. Les verbatims qui suivent, à propos d'une solution telle que le label, sont à ce titre révélateurs : "à titre personnel oui ! En tant qu'être humain oui. Oui vraisemblablement, ça m'interpellerait" (Im-1) ; "oui et non [...] un produit sur deux ou trois oui, pourquoi pas !" (Im-2) ; "non, non, non, pas du tout, c'est pas que je ne suis pas ouverte à la diversité mais euh moi c'est vrai que j'ai un comportement très

rationnel" (Im-4) ; "systématiquement, non, mais c'est quelque chose qui ne me laisse pas indifférente, ça c'est clair. Si à un moment je me pose la question entre différents produits, je vais prendre de préférence un produit qui sera avec un label. C'est une sorte de gage de euh... normalement de qualité, de fiabilité, de sérieux" (Im-5) ; "on est pour, mais de là à aller acheter les produits... D'autant plus qu'ils sont toujours un peu plus chers ! Donc non, a priori, non ! (...) non, ou alors peut-être un de temps en temps, mais non, franchement, je ne pense pas !" (Im-6) ; "si c'est au même prix peut-être" (Im-15) ; "pourquoi pas mais [...] c'est quand même la qualité du produit avant tout" (Im-17). Un pronostic sur les chances de réussite de telle ou telle politique de diversité semble dès lors très risqué....

Et cela est d'autant plus vrai que les acteurs, qui semblent ignorer les arguments théoriques qui existent au sujet de la performance économique des politiques de diversité anthropique, développent une argumentation en parfait isomorphisme avec le discours scientifique. La controverse scientifique se trouve ainsi d'autant plus ouverte qu'elle est doublée d'une organisation en champ controversé des représentations sociales. Pour les acteurs du marché, consommateurs et professionnels du marketing, pour les responsables en ressources humaines, les politiques de diversité anthropique présentent un bilan mitigé, lorsqu'ils en ont l'expérience, et un tableau contrasté, chargé d'incertitudes et d'inquiétudes, quant ils n'en ont pas encore le vécu direct.

Cependant, si l'arène scientifique est totalement exclue des propos des acteurs, l'arène politique et médiatique semble exercer une certaine influence. Mais celle-ci ne touche que la strate supérieure des représentations sociales des acteurs interrogés – ou encore la doxa - : la strate profonde des représentations est en contradiction avec le discours médiatique et politique largement en faveur de la performance économique des politiques de diversité anthropique.

Ainsi, l'interrogation des acteurs révèle de fortes ambivalences sur la diversité anthropique : des controverses d'ordre privé, personnel, mais le plus souvent très construites, tout en relevant du "bon sens". Ce qui impose de souligner l'importance du mode de pilotage de la diversité : afin que l'effet de boucle potentiel se produise effectivement dans le sens d'une performance économique de la diversité anthropique, il s'agit, pour une entreprise qui déciderait de mettre en œuvre une telle politique, de travailler sur la strate profonde des représentations sociales. D'un point de vue opérationnel, cela peut passer par la mise en place des lieux de discussion faisant avancer la réflexion, progresser les représentations – individuelles et collectives -, pour favoriser la réalisation d'un effet de boucle positif.

Références

- Achin C., Méda C., Wierink M. (2005), Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité, *Document d'étude de la DARES*, n°91, janvier.
- Alesina A., La Ferrara E. (2000), Who trusts others ?, CEPR Discussion Paper, 2646.
- Alesina A., La Ferrara E. (2001), Participation in heterogeneous communities, National Bureau of Economic Research.
- Barth I. (2006), La diversité à l'épreuve de l'interface organisation/marché. Cas des forces de vente et de leur management, *Actes des 2èmes Rencontres Internationales de la Diversité*, Corte, 5-7 octobre.
- Bébéar C. (2004b), Entretien in *Le Figaro*, 12 juin.

- Bender A. F., Pigeyre F. (2003), L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise, *Actes de la 5ème Université de printemps de l'audit social*, 78-86.
- Blivet L. (2004), *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive*, Note de l'Institut Montaigne, octobre.
- Bouri A. et Bibah M. (2006), Management de la diversité : la recherche d'une corrélation des groupes ethniques avec la satisfaction clientèle, *Actes des 2èmes Rencontres Internationales de la Diversité*, Corte, 5-7 octobre.
- Cassel C. (1997), The business case for equal opportunities : implications for women in management, *Women in management review*, 12, 1, 11-16.
- Chatman J., Flynn F. (2001), The influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams, *Academy of Management Journal*, 44, 5, 956-974.
- Cox et Blake (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive* 5(3)
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: the effect of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- Ekvall G. (1986), Working climate and creativity : a study of an innovative newspaper office, *The Journal of Creative Behavior*, 20, 3, 215-225.
- Ekvall G. (1996), Organizational climate for creativity and innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1, 105-123.
- Glaeser E., Laibson D., Scheinkman J., Soutter C. (1999), What is Social Capital? The determinants of trust and trust-worthiness, NBER Working Paper, W7216.
- Jehn, K.A. Northcraft, G.B. & Neale, M. (1999). A Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.
- Isnard C. (2003), La performance par la diversité, *Revue Ressources Humaines et Management*, octobre, 11, 22-23.
- Landrieux-Kartochian S. (2004), Des femmes à la performance : une revue de la littérature, *Document d'étude de la DARES*, n°83, octobre.
- Le Pourhiet A. M. (1998), Discriminations positives ou injustices ?, *Revue française de droit administratif*, mai-juin.
- Pessoa F. (1992), *Le Livre de l'Intranquillité*, Paris : Bourgeois
- Polzer, J.T. Milton, L.P. & Swann, W.B. Jr. (2002). Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 296- 324.
- Robert-Demontrond P. (2006), *L'interprétation du discours*, Rennes : Apogée.
- Robert-Demontrond P., Ringoot R. (2004), *L'analyse de discours*, Rennes : Apogée.
- Sabeg Y., Méhaignerie L. (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Rapport de l'Institut Montaigne, janvier.
- Taguieff P.-A. (2003), Vous avez dit « communautarisme » ?, *Le Figaro*, 17 juillet.
- Tolbert A., McLean G., Myers R. (2002), Creating the global learning organization, *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 462-472.
- Tolbert, P.S. Simons, T. Andrews, A. & Rhee, J. (1995). The effects of gender composition in academic departments on faculty turnover. *Industrial & Labor Relations Review*, 48 (3), 562-579.
- Tsui, A.S. Egan, T. D. & O'Reilly III, C. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549-579.

- Van der Vegt G., Janssen O. (2003), Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation, *Journal of Management*, 29, 729-751.
- Van Hoorebeke D., Piré-Lechalard P., Morana J. (2006), Apprendre de la diversité pour innover : le cas de la PME innovante, *Actes des 2èmes Rencontres Internationales de la Diversité*, Corte, 5-7 octobre.
- Versini C. (1994), *La diversité dans la fonction publique*, Rapport d'activité ministériel, décembre.
- Von Glinon, M.A. Shapiro, D.L. & Brett, J.M. (2004). Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, 29 (4), 578-592.
- Watson W., BarNir A., Pavur R. (2005), Cultural diversity and learning teams: The impact on desired academic team processes, *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 449–467.
- Watson, W.E. Kumar, K. Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.
- Williams K., O'Reilly C. (1998), Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research, *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Zachary P. (2002), *The Global Me*, Londres : N. Brealey Publishing.
- Zachary P. (2003), *The diversity advantage : multicultural identity in the new world*, Boulder : Westview.

Annexe : descriptif des enquêtés cités

- IrhA-1 : DRH, organisme du secteur public
 IrhA-2 : DRH, entreprise de transports
 IrhA-4 : Chargé de recrutement, entreprise de nettoyage
 IrhA-5 : Consultant en recrutement, agence de travail temporaire
 IrhA-8 : DRH, entreprise haute technologie
 IrhA-9 : DRH, cosmétique de luxe
 IrhA-14 : RRH, secteur automobile
 IrhA-21 : RRH, secteur automobile, filiale distribution
- IrhB-1 Responsable recrutement ligue régionale de sport
 IrhB-4 Directeur adjoint des RH et affaires générales, haute technologie
 IrhB-5 Responsable des relations sociales, SNCF
 IrhB-7 Responsable RH, entreprise secteur immobilier
 IrhB-9 DRH équipementier automobile
 IrhB-10 Responsable formation et développement des compétences, Thomson
 IrhB-11 DRH Printemps
 IrhB-12 DRH Aiguillon Construction
 IrhB-13 RRH, Agence France Telecom
 IrhB-14 RRH Industrie
 IrhB-15 Chargé de recrutement, Groupement d'employeurs
 IrhB-17 Chargé de recrutement, agence d'intérim
 IrhB-18 Assistant RH – agrolalimentaire
 IrhB-19 Assistant RH – Comité d'établissement Airbus
 IrhB-20 RRH Assedic
 IrhB-21 DRH STUR – Transports collectif
- Im-1 Directeur général
 Im-2 Assistante marketing-communication
 Im-3 Responsable marketing, secteur agro-alimentaire

Im-4 Chargée d'études marketing et géomarketing
Im-5 Responsable marketing
Im-6 Assistante marketing et commerciale
Im-7 Directrice conseil en communication, agence de publicité
Im-8 Directeur marketing, secteur bancaire
Im-9 Directrice de communication, transports publics
Im-10 Responsable marketing
Im-11 Directeur marketing
Im-12 Responsable marketing
Im-13 Directeur d'une agence de communication
Im-14 Chargée de communication
Im-15 Chef de produit
Im-16 Web Master
Im-17 Chargée d'études, transports publics
Im-18 Responsable marketing, Conseil Général
Im-19 Directrice de cabinet et de communication, transports publics

Ic-B Etudiant (19 ans)
Ic-D Technicien (26 ans)
Ic-E Femme au foyer (49 ans)
Ic-E Salariée métissée (24 ans)
Ic-G Salariée franco-togolaise (25 ans)
Ic-K Etudiante gothique (20 ans)
Ic-Q Etudiant bosniaque, musulman (23 ans)
Ic-H Etudiant (25 ans)
Ic-I Professeur de français et d'anglais (50 ans)
Ic-M Professeur de français et d'anglais (40 ans)

Ic-1 Homme, 22 ans
Ic-2 Femme, 31 ans
Ic-3 Homme, 25 ans
Ic-4 Femme, 39 ans
Ic-5 Femme, 50 ans
Ic-6 Femme, 21 ans
Ic-7 Femme, 31 ans
Ic-8 Femme, 49 ans
Ic-9 Homme, 48 ans
Ic-10 Femme, 45 ans
Ic-11 Femme, 25 ans
Ic-12 Homme, 26 ans
Ic-13 Homme, 33 ans
Ic-14 Homme, 24 ans
Ic-15 Homme, 60 ans