

BENDER Anne-Françoise
LISE-CNAM Paris UMR 5262
Chaire AGP
82 boulevard de Sébastopol, 75003 Paris
Tél 06 79 69 74 88

PIGEYRE Frédérique
IRG (EA 2354) – Université Paris EST
IAE Gustave Eiffel - Université Paris 12

Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion

Résumé

L'égalité professionnelle est un enjeu majeur du développement de la société française. Au chapitre des solutions avancées s'est progressivement affirmée la nécessité de la diversité. Pourtant, la notion de diversité peut procéder, à première vue, de fondements opposés à ceux de la notion d'égalité. En effet, cette dernière neutralise la différence entre les individus alors que la notion de diversité repose sur la reconnaissance et la valorisation de la différence.

Nous proposons de mieux explorer les différentes facettes du concept de « diversité », en nous appuyant sur les réflexions de Harrison et Klein. Ces auteurs distinguent trois « types » de diversité qu'il est possible d'observer au sein d'une population : la diversité exprimée en termes de « séparation », celle exprimée en termes de « variété » et celle qui recouvre des « disparités ». On s'aperçoit que chacune d'entre elles est porteuse de conséquences positives ou négatives pour la performance de l'équipe en question, et ceci a des répercussions intéressantes sur le « type » de diversité qu'il est rationnel d'encourager du point de vue des sciences de gestion, au regard d'enjeux économiques et éthiques.

Ceci nous conduit à opérer des rapprochements entre certaines formes de diversité et d'égalité, et à revenir sur les rhétoriques adoptées par les entreprises, ainsi que sur les pratiques possibles, dans une vision proactive de la diversité. Une telle vision nous semble particulièrement pertinente en France, où les entreprises découvrent concomitamment l'égalité des chances et la diversité.

Mots-clés : Diversité, égalité, performance, équipes, égalité des chances

Abstract

Diversity seems to be the managerial all-encompassing strategy to fight work discrimination and promote inclusion. We argue that the concept, indeed, presents many advantages but needs clarification. We then build on Harrison and Klein's categorization of three possible ways in which a population can be "diverse", to argue that no real business case for diversity is scientifically – and pragmatically - credible without a similar case for equality. Incidentally, in spite of many appeals to a "strategically" embedded view of diversity with almost no concern for equality, we put forward the idea that French large companies are conscious of the necessary coupling of the two notions. Indeed, they seem to promote "pro-active" policies of diversity management, which also aim at equal opportunity.

Key-words : diversity, team, performance, equality of opportunity

Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion

Résumé

L'égalité professionnelle est un enjeu majeur du développement de la société française. Au chapitre des solutions avancées s'est progressivement affirmée la nécessité de la diversité. Pourtant, la notion de diversité peut procéder, à première vue, de fondements opposés à ceux de la notion d'égalité. En effet, cette dernière neutralise la différence entre les individus alors que la notion de diversité repose sur la reconnaissance et la valorisation de la différence. Nous proposons de mieux explorer les différentes facettes du concept de « diversité », en nous appuyant sur les réflexions de Harrison et Klein. Ces auteurs distinguent trois « types » de diversité qu'il est possible d'observer au sein d'une population : la diversité exprimée en termes de « séparation », celle exprimée en termes de « variété » et celle qui recouvre des « disparités ». On s'aperçoit que chacune d'entre elles est porteuse de conséquences positives ou négatives pour la performance de l'équipe en question, et ceci a des répercussions intéressantes sur le « type » de diversité qu'il est rationnel d'encourager du point de vue des sciences de gestion, au regard d'enjeux économiques et éthiques.

Ceci nous conduit à opérer des rapprochements entre certaines formes de diversité et d'égalité, et à revenir sur les rhétoriques adoptées par les entreprises, ainsi que sur les pratiques possibles, dans une vision proactive de la diversité. Une telle vision nous semble particulièrement pertinente en France, où les entreprises découvrent concomitamment l'égalité des chances et la diversité.

Mots-clés : Diversité, égalité, performance, équipes, égalité des chances

Abstract

Diversity seems to be the new managerial all-encompassing strategy to fight work discrimination and promote inclusion. We argue that the concept, indeed, presents many advantages but needs clarification. We then build on Harrison and Klein's categorization of three possible ways in which a population can be "diverse", to argue that no real business case for diversity is scientifically – and pragmatically - credible without a similar case for equality. Incidentally, in spite of many appeals to a "strategically" embedded view of diversity with almost no concern for equality, we put forward the idea that French large companies are conscious of the necessary coupling of the two notions. Indeed, they seem to promote "pro-active" policies of diversity management, which also aim at equal opportunity

Key-words : Diversity, team, performance, equality of opportunity

Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion

Introduction

Les discours autour de la notion de diversité sont devenus omniprésents, tant dans la sphère politique et sociale qu'économique, qu'il s'agisse de promouvoir la notion de diversité, de questionner sa gestion dans les entreprises ou encore de s'interroger sur sa place dans notre société. Or, en France c'est seulement récemment que la préoccupation de l'égalité s'est déplacée, ou plutôt élargie à d'autres catégories que celles du genre. Les handicapés, puis les seniors et les minorités visibles, finalement toutes les catégories discriminées ont été intégrées au débat. On passe ainsi de la question de l'égalité entre les sexes, à celle de non discrimination à l'égard de toute catégorie stigmatisée et enfin à la diversité.

Face à cet engouement pour une notion relativement récente dans le vocabulaire français, peu d'auteurs se sont penchés sur ses origines, ses fondements théoriques, ses vertus ou ses limites¹. Les liens possibles de la notion de diversité avec d'autres notions du même registre, qu'il s'agisse d'expressions comme « égalité des chances », « égalité de traitement », ou « égalité professionnelle », n'ont guère été approfondis. A partir d'une même réalité, à savoir le principe de non-discrimination, on est en effet passé de la notion d'égalité à celle de diversité, du moins dans les discours les plus fréquents, sans que cela ait fait l'objet d'une réflexion approfondie.

Or il nous semble qu'un tel glissement sémantique n'est pas neutre. Quel est son sens ? Constitue-t-il un progrès dans la lutte contre les inégalités du monde professionnel ? En quoi peut-il contribuer au développement de pratiques d'entreprise plus égalitaires ?

Dans la première partie de cette communication nous proposons une mise en perspective des concepts d'égalité et de diversité à partir du traitement de la notion de différence, qui constitue le point de départ de notre réflexion et son fil conducteur. Dans la seconde partie, nous montrerons en quoi cette analyse se révèle heuristique pour les entreprises qui, s'engageant dans des programmes de gestion de la diversité, sont amenées à (re)considérer la question de l'égalité.

¹ Aux exceptions notables de Barth et Falcoz (2007) et Cornet et Warland (2008).

1. Egalité et diversité : la proximité des concepts

Notre réflexion sur les concepts d'égalité et de diversité prend appui sur les travaux consacrés, en France, à la situation sociale et politique des femmes qui ont analysé les discriminations dont elles sont toujours victimes, bien qu'à des degrés variables selon les époques et les sociétés.

1.1. Le débat autour de la différence des sexes

L'analyse de la situation comparée des femmes et des hommes, une des bases essentielles de la question de l'égalité, se nourrit d'une réflexion plus fondamentale sur la notion de différence. L'essentiel du débat relatif aux rapports entre hommes et femmes a en effet été largement structuré par la question de la différence. L'évolution du débat sur l'égalité jusqu'à la notion de diversité en témoigne.

Le thème de l'émancipation féminine s'est imposée comme une question centrale dans nos sociétés démocratiques, à partir de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Les événements se sont alors succédé, la plupart des verrous restreignant la liberté des femmes dans tous les domaines, finissant par sauter. L'appareil législatif s'est également largement enrichi de lois censées garantir et protéger les droits des femmes, notamment en matière d'égalité professionnelle.

La manière dont les auteurs ont abordé et traité la question des inégalités de sexe est pour nous indispensable à la compréhension des évolutions constatées aujourd'hui. C'est ce que nous présentons ci-dessous.

1.1.1. L'approche égalitariste des rapports de sexe : un déni de la différence

Les travaux portant sur la situation comparée des hommes et des femmes ont généralement procédé de deux approches opposées. La première, qualifiée d'égalitariste (ou d'universaliste) met l'accent sur les rapports sociaux de sexe : s'ils sont inégalitaires, c'est parce que fondés sur des différences socialement construites puis naturalisées par l'ordre social. La domination masculine constitue ainsi le prisme dominant au travers duquel sont analysées toutes les discriminations subies par les femmes, aussi bien dans la vie publique que dans la sphère privée. Une telle posture, malgré la compréhension qu'elle a pu permettre du phénomène,

présente aussi la limite d'enfermer les femmes dans un rôle de victimes car, même si la condition des femmes s'est améliorée, la structure des écarts entre les sexes perdure et les maintient sous domination. Cette approche de l'égalité dans l'identité² renvoie au modèle d'intégration à la française et apparaît comme la condition de la libération des femmes. L'idéal républicain, issu des Lumières et censé garantir l'égalité de tous, a ainsi favorisé « la figure du neutre abstrait »³ en magnifiant le principe de l'universel comme fondement de l'égalité. Revendiquer l'égalité des femmes avec les hommes, c'est donc renvoyer à un principe universel et donc gommer toute différence de sexe.

1.1.2. L'approche différentialiste : une revendication de la différence

La seconde approche est dite différentialiste, en ce qu'elle accorde un statut positif aux différences entre les sexes. Les tenants de cette approche considèrent que c'est précisément en se référant à la « norme » masculine et en voulant à toutes forces ressembler aux hommes que les femmes fabriquent elles-mêmes leur infériorité, tant les hommes sont capables de réinventer sans cesse les moyens de les inférioriser. Contrairement à l'approche égalitariste qui vise à nier les différences au nom de l'égalité, l'approche différentialiste s'attache à valoriser les différences considérées comme garantes de la richesse du monde social, même si elles restent un possible vecteur de la domination masculine. L'approche différentialiste affirme ainsi la nécessité de prendre en compte les spécificités que les femmes tirent de leur participation privilégiée à l'univers domestique. Le fait d'avoir été longtemps assignées à ce seul univers leur aurait sans doute permis de développer des qualités relationnelles ou d'attention aux autres qui sont, en soi, dignes d'intérêt et également profitables à la sphère productive. L'approche différentialiste valorise donc l'idée qu'il existe des savoir-faire spécifiquement féminins qui pourraient trouver à s'exprimer dans des professions particulières ou dans d'autres façons d'exercer des professions jusque-là réservées aux hommes.

L'opposition entre ces deux approches semble toutefois irréductible et l'on peut se demander comment échapper à ce dilemme : l'égalité au risque de l'indifférenciation, ou la différence au prix de la discrimination ? Car en effet, prendre en compte les différences comporte le risque de les entériner, entravant ainsi la marche vers l'égalité. Mais ne pas les prendre en compte

² Il s'agit en l'occurrence de l'identité humaine.

³ Selon l'expression de G. Fraisse (1995)

comporte aussi un risque, celui du *statu quo* voire du renforcement des discriminations. L'enjeu consiste donc à faire de la différence, non pas une limite ou un problème, mais une richesse. Or cela suppose un renversement conceptuel. Si l'on raisonne en termes « hiérarchiques » (quand deux catégories sont différentes, c'est que l'une est forcément supérieure à l'autre), alors en effet atteindre l'égalité oblige à nier les différences entre les sexes. Au contraire, si l'on raisonne en termes d'équivalence, il devient possible d'atteindre « l'égalité dans la différence ». Celle-ci est alors pensée en termes de complémentarité et de diversité, et donc d'enrichissement général. Les tâches de *care* (soin aux enfants ou aux parents âgés, attention aux autres, etc.) par exemple, presque exclusivement assignées aux femmes, les pénalisent dans le monde professionnel où elles sont dévalorisées. Elles sont pourtant essentielles à la survie de l'espèce et à une certaine qualité de vie. Les reconnaître en tant que telles peut accompagner une évolution du fonctionnement des organisations productrices tel qu'il donne à chacun, femme ou homme, la possibilité de les assumer. C'est ce que font certaines entreprises américaines qui se déclarent *family friendly* : de plus en plus d'entreprises se préoccupent ainsi de l'articulation vie professionnelle/vie privée pour leurs collaborateurs (Ollier-Malaterre, 2005).

Pour éviter l'essentialisation des différences induite par l'approche différentialiste, il convient de raisonner en termes de rôles, féminins et masculins, tels que la société les assigne. Il ne s'agit donc pas de mettre l'accent sur les différences biologiques mais sur leurs traductions en termes de rôles attendus. Si ces derniers ne sont pas hiérarchisés, il devient possible de les valoriser et d'envisager de les répartir de manière plus égalitaire entre les femmes et les hommes.

L'irréductibilité trop souvent prônée entre les notions d'égalité et de différence peut ainsi être dépassée. La notion de diversité apparaît comme une alternative intéressante pour penser la relation entre ces deux notions fondamentales.

1.2. La diversité, ou comment valoriser la différence sans la naturaliser

Ce détour par la manière dont les travaux sur les femmes ont traité la question de l'égalité met en lumière les liens étroits que l'approche différentialiste entretient avec la notion de diversité. Parler aujourd'hui de diversité pour lutter contre les discriminations peut en effet être considéré comme une autre forme d'un même projet, celui de favoriser l'égalité.

Il faut ici rappeler que le discours de la diversité a été construit aux Etats-Unis à partir des années 1980 à la suite des critiques des programmes d'égalité des chances implantés dans les années 1960, jugés coûteux et inefficaces (Dobbin, 2009). L'accent a donc été mis sur le « *business case* », - la diversité favorise la performance de l'entreprise-, en lien avec une approche individuelle et méritocratique, pour couper court aux accusations d'inéquité et d'incompétence induites par la discrimination positive (Bender et Pigeyre, 2004). Car en effet, la conception égalitariste, que Thomas et Ely (1996) appellent le paradigme « discrimination et justice », recèle une injonction implicite d'assimilation dans la culture « dominante » (et non analysée en tant que telle) qui, d'une part engendre difficultés et conflits pour les minorités – au sens large -, et d'autre part, empêche les organisations de tirer profit de la variété des talents et des idées de ces mêmes minorités.

En France, le recours à la notion de diversité est beaucoup plus récent. Il a été favorisé par la montée en puissance du thème de la lutte contre les discriminations. Cependant, avant de pouvoir envisager les avancées qu'elle est susceptible de favoriser, il convient de s'attarder sur les différentes conceptions de la notion même de diversité, mises en évidence par deux auteurs américains.

1.3. Les différents sens de la diversité

Etudiant les pratiques de gestion de la diversité au sein des entreprises et la manière dont les différences y sont prises en compte, Harrison et Klein (2007) ont insisté sur la nécessité de mieux conceptualiser la notion de diversité, dans la mesure où elle recouvre des réalités différentes, et donc induit des options méthodologiques et des pratiques différentes.

1.3.1. Les trois formes de diversité

En premier lieu, ces auteurs font remarquer que la diversité désigne la distribution des différences parmi les membres d'une unité (un groupe au sein de l'organisation, un service, etc..) relativement à une caractéristique commune (catégorie d'emploi ou niveau de salaire, par exemple). Ceci soulève la question du périmètre de l'unité considérée : lorsqu'on parle de diversité, à quelle entité se réfère-t-on ? A l'entreprise en son entier, ou à ses services, ses hiérarchies, ses groupes professionnels ?

Ensuite, les auteurs insistent sur l'existence de plusieurs dimensions incluses dans la notion de diversité. Une entité, selon eux, n'est pas diverse en soi ; elle l'est par rapport à une ou plusieurs dimensions particulières de ses membres. Ainsi, trois éléments caractérisent la diversité :

- **la séparation (diversité 1)** : elle désigne des différences d'attitude, les désaccords ou les oppositions sur un sujet donné, traité par le groupe. Elle renvoie à la notion de position de chacun sur une échelle de valeurs, une attitude ou une orientation (continuum horizontal) ;
- **la variété (diversité 2)** : elle désigne des différences en termes de caractéristiques ou de catégories (connaissance, expérience, niveau d'information, etc.) dans l'entité considérée. Il s'agit là de l'acceptation habituelle de la diversité qui concerne ce que chacun possède comme information unique par rapport aux autres (origine, formation, etc.). Elle est stable et potentiellement source de discrimination (Cornet, Warland, 2008) ;
- **la disparité (diversité 3)** : elle désigne des différences en termes d'attributs sociaux ou de ressources sociales telles que le salaire ou le statut (différence « verticale » en termes de privilèges). La diversité s'apparente alors à la notion de possession et désigne les « récompenses » que chacun reçoit de l'organisation.

Il est donc fondamental de préciser le type de diversité que l'on cherche à développer dans la mesure où le choix opéré, non seulement ne désigne pas la même réalité, mais induit des options méthodologiques spécifiques. Ainsi, parler de diversité en termes de séparation conduit à recourir à la notion d'intervalle. Il s'agit de mesurer par exemple l'étendue des opinions et leur répartition sur un sujet donné, au sein d'une catégorie ou d'une entité qui peut par ailleurs être parfaitement homogène en termes de variété ou de disparité.

La variété, qui est donc la définition la plus commune de la diversité, suppose d'appréhender les différences en termes de catégorie : au sein d'une même entité, il s'agit de voir si les membres se répartissent en un grand nombre de catégories différentes en termes d'âge, de sexe, d'origines, etc. Par exemple, on mesurera combien de recrutements ont bénéficié à des personnes de plus de 50 ans ou à celles issues de minorités visibles.

Enfin, la diversité qui s'apparente à la disparité se mesure en termes de ratios : elle concerne la façon dont se distribue la population de l'entité par rapport à la rémunération médiane par exemple.

Dans chacun de ces cas il est question de diversité, mais les manières de l'appréhender et les enjeux soulevés sont très différents. Elles ont non seulement des implications différentes en termes de mesure, mais également des conséquences différentes en termes de performance des équipes. Nous développons ci-dessous les résultats de l'étude de Harrison et Klein sur la valeur ajoutée de la diversité.

1.3.2. Les risques et les apports des différentes formes de diversité

Les résultats des recherches portant sur les relations entre diversité et performance sont souvent contradictoires : certains mettent en lumière les apports de la diversité en termes de créativité, innovation et qualité de prise de décision ; d'autres relèvent une augmentation des conflits et du turnover et une diminution de la motivation. Harrison et Klein argumentent, sur la base d'études empiriques, qu'il est possible d'associer différentes conséquences aux différentes formes de diversité, selon le tableau suivant :

Tableau 1. Définition et propriétés des types de diversité

Type de diversité	Sens	Exemple d'attributs	Résultats attendus	Théories mobilisées
Séparation sur l'attribut (S)	Différences – latérales – de position ou d'opinion entre les membres de l'équipe, en ce qui concerne des valeurs, croyances, objectifs ou attitudes	Opinion, croyances Valeurs, attitudes en ce qui concerne les objectifs et les processus de l'équipe	Moindre cohésion, davantage de conflit interpersonnel, méfiance Performance réduite	Catégorisation sociale (Turner et Tajfel, 1979), attraction de la similitude interpersonnelle (<i>similarity attraction theory</i>) (Newcomb, 1961, Byrne, 1971), théorie de l'attraction sélective (Schneider, 1987).
Variété sur l'attribut (V)	Différences en matière de connaissances ou d'expériences, entre les membres du groupe	Nature de l'expérience Domaine fonctionnel Liens sociaux non redondants Expérience de secteur	Plus grande créativité Innovation Meilleure qualité de décision Plus grande flexibilité	Traitement de l'information, loi de la variété requise, variation, sélection et rétention (VSR) (Campbell, 1960, Austin, 2003; Jackson et al., 1995). Réseaux et capital social (Burt, 2002; Hansen, 1999).
Disparité sur l'attribut (D)	Différences dans la proportion d'atouts socialement valorisés ou de ressources détenues par les membres Inégalités ou concentration relative	Salaire, revenu Prestige, statut, Capacité de prise de décision Pouvoir	Compétition intra-unité, conflits Déviance alimentée par le ressentiment Contribution individuelle réduite, retrait	(In)justice distributive, (in)équité, théorie de la hiérarchie des statuts, de la stratification sociale. (Homans, 1961; Pfeffer et Langton, 1993).

Seule la diversité de type 2 – en termes de variété d’expériences et de connaissances – apporterait en soi un bénéfice organisationnel. La diversité de type 1, parfois présentée comme bénéfique – confrontation d’opinions – se révélerait contre-productive en engendrant une incapacité du groupe à bien fonctionner, et la diversité de type 3, ou situation d’inégalité, serait essentiellement génératrice de conflits et de moindre motivation.

Si l’on revient aux critères classiques de désignation de la diversité (sexe, origine, âge), on peut convenir, avec les auteurs, que chacun relève, potentiellement, des trois types de diversité :

- on pourrait estimer qu’une diversité d’origine ethnique, par exemple, s’accompagne nécessairement de diversité de valeurs ou d’opinions (type 1). Cependant une telle assertion est peu crédible, particulièrement en contexte organisationnel. Il n’y a aucune raison de penser que des personnes « blanches » ou « noires », des femmes ou des hommes, vont avoir des conceptions spécifiques de la performance et des comportements cohérents avec ces conceptions. Il est très probable que de telles différences ont davantage à voir avec le système de valeurs individuelles, en lien avec l’éducation – voire avec les valeurs culturelles d’un pays donné - qu’avec l’origine sociale, le sexe ou la couleur de la peau.

En revanche, des personnes qui ont connu des trajectoires individuelles et des modes socialisation différents possèdent vraisemblablement des expériences et des connaissances différentes. On pourrait argumenter que la diversité des origines apporte cette variété d’expériences, de même que la diversité liée au handicap ou au genre, du fait d’expériences de socialisation différentes. La relation est assez évidente pour l’âge : les expériences des différentes générations sont diverses et complémentaires.

Quant à la troisième diversité, la séparation, elle peut régner de façon privilégiée sur la base de ces critères – il s’agit des phénomènes de discrimination mis en évidence dans les conditions d’emploi et les carrières - et engendrer frustrations, conflits et démotivation.

Ainsi, si chaque critère classique d’attributs visibles de diversité (sexe, origine, âge) peut théoriquement être envisagée a priori sous l’angle des trois formes de diversité (ce qu’argumentent les auteurs), il semble néanmoins que les modalités 2 et 3 puissent davantage être associées à de telles différences « visibles ». En poursuivant le raisonnement, seule la diversité de type 2 (variété) apporterait des bénéfices tangibles, mais une diversité de type 3

(inégalités) peut tout à fait les contrer car elle engendre des comportements de non-coopération et de démotivation. Du strict point de vue de l'efficacité, et sans considérations « morales » (bien que nous n'estimions pas ces considérations comme secondaires dans les entreprises), une diversité – variété qui ne s'accompagnerait pas d'une non-diversité de type 3 (donc d'égalité) risque de ne présenter aucun avantage. Autrement dit, les bénéfices potentiels d'une diversité de type 2 (variété) sont maximisés lorsqu'il n'y a pas d'inégalités de statuts et de ressources entre les membres de l'équipe. Cette analyse est cohérente avec ce qui a été souligné par les quelques auteurs qui ont étudié les effets de la diversité démographique sur la performance de l'organisation. Dans leur bilan des travaux sur la question, Lépine et al. (2004) constatent que « dans tous les cas, les auteurs posent l'hypothèse selon laquelle la performance dépend des processus de travail en équipe et du niveau de coopération au sein de ces dernières» (p. 2212). La diversité sans la coopération n'apporterait rien en soi.

Ainsi, sur la base de théories issues de la psychologie sociale et sans mobiliser d'arguments de nature éthique, l'impératif d'égalité de traitement et d'accès aux ressources s'imposerait en vertu du critère d'efficacité pour bénéficier de la diversité – variété. A l'heure où une certaine confusion règne sur les apports et les risques de la diversité, où les entreprises elles-mêmes ne sont pas nécessairement convaincues par le *business case* et pressentent des risques de conflits dans les équipes, la clarification conceptuelle de ces auteurs et les mises en relation théoriques qu'ils opèrent font progresser la question.

Certes, la diversité peut être source de conflits accrus, mais surtout lorsqu'elle signifie diversité de valeurs et d'opinions. A ce titre, dans la mesure où toutes les personnes se sentent incluses et en phase avec les objectifs de l'entreprise, rien ne permet de supposer que la couleur de la peau ou le sexe déterminent des orientations en valeurs qui soient spécifiques et qui seraient alors sources de non-coopération. Un tel « essentialisme » serait caricatural, alors que la plupart de ces personnes sont socialisées dans une culture – nationale par exemple - commune. Ce risque de la diversité de type 1 a le mérite de rappeler aux entreprises le bien fondé de promouvoir des pratiques de cohésion et de coopération autour d'enjeux communs (ce qui est le propre d'une culture d'entreprise), ce dont elles sont conscientes mais qu'elles ne mettent pas toujours en pratique du fait de GRH segmentées qui peuvent être sources de précarité et d'exclusion pour certaines populations.

La diversité de type 2 est celle qui, naturellement, est valorisée dans le discours des entreprises françaises. C'est même la première qui a été célébrée à la fin des années 1990 : diversité des expériences, des parcours, des formations, des nationalités, elle présentait le double avantage de ne pas évoquer les discriminations sociales – sujet sinon tabou, du moins inconfortable pour les entreprises – et de reposer sur des arguments convaincants. C'est la mise en valeur de l'idée de complémentarité des équipes mixtes.

La diversité de type 3 apporte des compléments fondamentaux au *business case*, spécifiques à l'égalité. L'inégalité de traitement – ou la discrimination – est contre-productive pour l'entreprise, selon les théories psycho-sociales invoquées plus haut. Effectivement, la diversité sans l'égalité ne propose guère plus que d'exploiter l'hétérogénéité des salariés sur les marchés du travail, sans envisager de transformation des conditions de fonctionnement de ces marchés (Ozbilgin, 1995). La discrimination est donc susceptible de contrer les bénéfices potentiels de la diversité : du point de vue du *business case*, seules les diversités 2 et non-3 conjuguées présentent théoriquement des chances de contribuer à la performance.

Le concept de diversité, tel qu'utilisé par les entreprises, désignerait donc surtout la variété (type 2). En entreprise, son grand atout est de s'appuyer sur des valeurs légitimes d'efficacité. La difficulté des responsables chargés de diversité, est bien de persuader les opérationnels qu'il en va de leur intérêt de la favoriser. Un discours d'égalité sans « *business case* » (ce dernier étant plus probant lorsqu'il est associé à la diversité) n'a que peu de chance de s'implanter dans les entreprises, ce dont témoigne le cas de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en France tout au moins. Force est en effet de constater que plus de trente années de textes législatifs, injonctions plus ou moins directes, plans ou incitations de tous types n'ont pas permis de régler la question, même si des avancées ont eu lieu.

La diversité sans l'égalité présente donc peu d'intérêt d'un point de vue économique. Elle représente un risque d'un point de vue éthique – la discrimination sur les marchés du travail en est un bon exemple. Il reste à définir de quelle égalité on parle, ce qui nous ramène quelque peu à la question de départ... mais en ayant progressé entre temps sur la nature des « différences » en question.

Pour conclure ces premiers développements, nous pouvons dire que l'enjeu est de reconnaître les différences en tant qu'éléments de variété et non pas de les hiérarchiser comme des

éléments de disparité. Les différences méritent d'être valorisées en tant que telles et non pas en tant qu'attributs de personnes ou de catégories spécifiques. Il faut également veiller aux différences marquées d'attitudes et d'opinion (la « séparation ») qui peuvent être préjudiciables à la cohésion de l'équipe.

Il est donc possible de définir les trois « piliers » du *business case* de la diversité :

- la cohésion sociale – autour de valeurs et objectifs communs, ce qui renvoie à une vision communautaire de l'entreprise⁴ (Sainsaulieu, 1987) ;
- la variété des profils et expériences – et la non-imposition d'un modèle culturel et de comportements -. On trouve ici les apports de la diversité au sens classique, en évitant l'essentialisme ;
- la non-discrimination et l'égalité – qu'elle soit des chances, de traitement ou professionnelle (cf. les développements ci-après à propos de ces termes).

Nous avons déduit ce triptyque (inclusion, diversité, égalité) des travaux analysés par des chercheurs. Cette même association des termes se retrouve dans la communication des grandes entreprises françaises, ce que nous allons aborder maintenant.

2. Egalité et diversité dans les discours des entreprises françaises

2.1. Les ambiguïtés du concept de diversité en France

L'introduction du concept de diversité en France au début des années 2000 présente au moins deux particularités qui contribuent à ce que son sens puisse différer, dans les communications médiatiques tout au moins, de celui qu'il a dans les pays anglo-saxons.

Tout d'abord, le terme de diversité a été d'emblée associé à la diversité des origines dans les travaux de l'Institut Montaigne (Bébéar, 2004). Puis cela a été repris dans la charte de la diversité, l'Accord National Interprofessionnel de 2006 et le récent label Diversité. Il y avait certes urgence en la matière. L'une des vertus de ce terme, suffisamment général, est de permettre à certaines entreprises de lutter contre cette discrimination sans mettre trop l'accent sur d'éventuelles différences d'origine ethnique ou raciale. En effet, nommer ces différences

⁴ Ce qui n'est pas sans poser problème aux entreprises dans une période où la recherche de flexibilité conduit plutôt à favoriser l'inverse, à savoir la disparition de « l'entreprise communautaire »

pose question dans notre contexte républicain. Néanmoins, d'un point de vue gestionnaire, il est utile de répéter que les politiques de diversité ne peuvent se centrer sur un seul critère de discrimination, pour des raisons éthiques et d'efficacité (Bender, 2006). De fait, les entreprises en sont conscientes et la grande majorité des accords étudiés par Garner-Moyer (2009) incluent toujours plusieurs dimensions dans la diversité, dont le plus souvent le genre.

Une autre particularité est que le terme de diversité, en France, est souvent associé à action ou discrimination positive visant l'égalité. Ce lien entre égalité et diversité, qui est, à nos yeux, un élément positif et déterminant à la lumière des développements précédents, est moins clair dans les pays anglo-saxons, où certains discours managériaux sur la diversité se font par opposition avec des pratiques d'égalité – ou au mieux sans les mentionner (Point et Singh, 2005).

Le concept de diversité, en France, demeure donc relativement ambigu. De quelle diversité s'agit-il ? Quels sont ses liens avec l'égalité ? Un certain flou, au niveau du discours politique, peut être souhaitable. En entreprise néanmoins, et compte tenu des difficultés de faire redescendre le message le long des lignes hiérarchiques, il est important de préciser les choses.

Face à ces ambiguïtés de départ, il semble qu'émerge, de la part des grandes entreprises françaises et des associations professionnelles (à l'instar de l'Association Française des Managers de la Diversité), un « couple » diversité – égalité des chances qui unisse une vision raisonnée du *business case* de la diversité (entendue comme variété de type 2) et un objectif en soi d'égalité professionnelle et de non-discrimination. Nous fondons cette hypothèse sur l'observation récente des sites internet des entreprises du CAC 40.

Méthodologie

Nous avons consulté les 40 sites français (sites « groupe ») des entreprises du CAC 40 entre avril et juillet 2009. Nous avons cherché toute mention des termes 'diversité', 'égalité' ou 'discrimination' qui soit accessible, plus ou moins directement, sur les sites. Nous avons ainsi lu les documents sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Lorsque nous ne trouvons pas directement ces termes, nous avons utilisé la fonction « recherche » des sites. Les grandes entreprises n'ignorent plus ces notions et la communication sur les sites donne un aperçu de la conception qu'elles en ont.

Parmi ces 40 sociétés, seuls 3 sites internet ne comportent pas de mention de la diversité, de l'égalité ou de la non-discrimination dans les documents accessibles. Par rapport à l'étude conduite par Novethic sur la diversité dans les rapports annuels des entreprises du CAC 40 en 2005 (Novethic, 2006), et bien que nous ne comparions pas les mêmes documents, la communication sur la diversité semble en progrès quantitatif.

Parmi les 37 citant⁵ ces thèmes, quelques entreprises évoquent la diversité comme étant celle des nationalités et des cultures, dans une optique internationale :

*« PROMOUVOIR LA DIVERSITE ET FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL
Groupe décentralisé, Pernod Ricard soutient la diversité. C'est pourquoi 80 % des postes de cadres dirigeants des filiales du Groupe sont détenus par des collaborateurs locaux. »* (site Pernod-Ricard⁶)

*« La diversité comme une richesse.
Présent aujourd'hui dans près de 100 pays, le groupe Essilor continue de se développer par croissance interne mais également à travers des acquisitions externes. Les collaborateurs, qui rejoignent notre groupe chaque année, enrichissent notre culture, selon un modèle d'adhésion. Chez Essilor, les différentes cultures et modes de pensées sont valorisés »* (site Essilor⁷).

« Etre une entreprise véritablement internationale qui valorise la diversité. »
(site Lafarge)⁸

Selon la catégorisation de Harrison et Klein, ces entreprises auraient une vision majoritairement « 2 » de la diversité, comme variété des expériences.

Dans la même veine, d'autres entreprises adoptent une vision « non catégorielle » de la diversité, très générale :

⁵ Ces thématiques sont diversement affichées sur les sites. Elles ne sont parfois évoquées que dans les rapports de développement durable.

⁶ <http://www.pernod-ricard.com/fr/pages/161/pernod/Bienvenue-dans-la-rubrique-Carri%C3%A8res-de-Pernod-Ricard/OurHRCCommitments.html>, consulté le 11 juillet 2009.

⁷ <http://www.essilor.com/-culture-d-entreprise>, consulté le 3 juillet 2009

⁸ http://www.lafarge.fr/09212004-publication_group-Principles_of_action-fr.pdf, consulté le 11 juillet 2009

« La diversité des expériences et le développement des compétences des collaborateurs, associés à un mode de travail en collaboration avec les différents partenaires du Groupe, constituent l'essence de la démarche du Groupe en matière de 'Responsabilité Sociale de l'Entreprise', démarche intégrée dans la politique globale de ressources humaines. Capgemini offre un environnement au sein duquel les collaborateurs peuvent développer leurs compétences, côtoyer une grande diversité de profils professionnels, ».

(site Cap Gemini France⁹)

Pour d'autres à l'inverse, c'est la non-discrimination (donc diversité de type « non-3 ») qui est mentionnée plutôt que la diversité :

« Respect des droits des employés

Les sociétés du Groupe veillent scrupuleusement au respect des droits des employés.

Elles assurent un dialogue social actif.

De façon non limitative, et même si la législation locale applicable l'autorise : (...)

Elles s'interdisent de pratiquer quelque discrimination que ce soit à l'égard de leurs employés, au recrutement, à l'embauche, durant l'exécution ou à la fin de leur contrat de travail. » (site Saint Gobain¹⁰).

Hormis ces choix, qui sont faits en fonction des cultures d'entreprises, nous voulons souligner que la majorité des entreprises du CAC 40 associent explicitement diversité et égalité dans leur communication institutionnelle sur leur site web. C'est le cas d'au moins 29 grands groupes¹¹. Rappelons que nous ne saurions être exhaustifs, car il n'est pas aisé de cerner la totalité d'une communication accessible par internet sur ces thématiques. Notre propos n'est pas de « stigmatiser » des entreprises qui ne communiqueraient pas en ces termes, mais de montrer l'émergence de l'association entre ces termes, qui nous intéresse au regard de nos développements précédents.

Voici quelques extraits des sites :

« Diversité et égalité professionnelle : la continuité d'une politique volontariste

Pour GDF SUEZ, la diversité des genres, des nationalités, des âges, des origines et

⁹ <http://www.fr.capgemini.com/about/collaborateurs/>, consulté le 3 juillet 2009

¹⁰ <http://www.saint-gobain.com/fr/groupe/nos-valeurs/respect-des-droits-des-employes>, consulté en avril 2009

¹¹ Il s'agit d'Accor, Air France-KLM, Air Liquide, Alcatel-Lucent, Axa, BNP Paribas, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, EADS, EDF, France Telecom, GDF-Suez, Lagardère SCA, L'Oréal, Michelin, PSA Peugeot-Citroen, PPR, Renault, Schneider Electric, Société Générale, Sanofi-Aventis, Suez Environnement, Total, Unibail-Rodamco, Véolia, Vinci, et Vivendi

des cultures est un facteur de cohésion sociale et une richesse dans l'entreprise. Le Groupe mène une politique de non-discrimination à l'embauche et dans l'évolution des carrières (...) » (site de GDF-SUEZ)¹².

« Pour Air Liquide, la diversité et l'égalité des chances passent aussi par une meilleure insertion des personnes handicapées au sein de ses équipes. » (site Air Liquide)

« En 2006, 23 Observatoires de la Diversité et de la Cohésion Sociale ont été créés en France. Ceux-ci sont constitués par des représentants du personnel, des membres de la Direction du personnel et des collaborateurs volontaires. Ils ont pour objectif de promouvoir sur le terrain le respect de la diversité et de la non-discrimination, de relayer les actions et leur suivi. Il s'agit donc d'échanger et de partager de l'information sur les mesures mises en œuvre afin de lutter contre toute forme de discrimination, de favoriser la diversité et l'égalité des opportunités. » (Site L'Oréal)¹³.

La diversité

"Les hommes et les femmes de Schneider Electric peuvent exprimer leur diversité culturelle et sont dirigés sans discrimination". Cet engagement est le premier des principes de responsabilités du Groupe dont la diversité fonde l'histoire, la culture et l'identité. (...) Schneider Electric met donc en place des actions pour favoriser l'égalité professionnelle hommes/femmes, la diversité des âges, l'emploi des personnes handicapées, l'embauche de personnes issues des minorités visibles. (..) » (Site Schneider Electric)¹⁴

Enfin, ce qui nous semble être une tendance récente, l'expression d'« égalité des chances » apparaît en tant que telle dans plusieurs sites et documents. Accor, Axa, Air Liquide, Alcatel-Lucent, Bouygues, BNP-Paribas, Danone, Lagardère, Michelin, PPR, PSA Peugeot-Citroën, Total, Unibail-Rodamco, Vinci, entre autres, l'évoquent et, pour certains, à de nombreuses reprises. Or ce concept ne faisait pas partie, jusqu'à récemment, du vocabulaire managérial.

¹² <http://www.gdfsuez.com/fr/carrieres/carrieres/choisir-gdf-suez/>

¹³ <http://www.loreal.fr/fr/html/groupe/nos-equipes.aspx?>

¹⁴ <http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/developpement-durable-et-fondation/engagements-sociaux/employees.page>, consulté le 11 juillet 2009.

Comme la diversité, le concept d'égalité des chances n'est pas exempt d'ambiguïtés en France. Essentiellement utilisé en sciences politiques et en philosophie, il revêtait, il y a quelques années, un sens plutôt libéral, de s'assurer que les personnes ne rencontrent pas de discriminations. Il ne permettait donc pas, selon certains, les conditions d'une réelle égalité (Savidan, 2007). Le sens du concept peut néanmoins être plus exigeant, lorsqu'il renvoie à des politiques de discrimination positive au niveau de l'Education Nationale (principe des ZEP¹⁵) ou de l'accès à certaines filières sélectives de l'enseignement supérieur (avec l'initiative de Sciences Po Paris). La loi sur l'Egalité des chances de 2006 l'a ancrée dans cette acception, afin de contrer les discriminations sociales et celles liées aux origines. Aujourd'hui, telle qu'elle figure dans les communications des grandes entreprises françaises, l'égalité des chances apparaît comme la traduction du concept juridique d'*Equal Opportunity*, utilisé dans les textes internationaux et dans l'ANI de 2006. Dans le sens communautaire, l'égalité des chances évoque des politiques plus actives pouvant inclure des actions positives afin de viser l'égalité réelle. Elle ne privilégie pas de population spécifique mais s'applique aux groupes classiquement considérés comme discriminés. Le concept d'égalité des chances a le mérite de ne pas engendrer de levée de boucliers, étant finalement assez compatible avec le modèle républicain.

Notre rapide analyse sur l'association entre diversité et égalité est cohérente avec l'étude plus large faite par Point et Singh (2005) sur les sites internet des grandes entreprises européennes. Ils avaient souligné une prédominance, dans les sites continentaux et français en particulier, des thématiques d'égalité, alors que les sites britanniques faisaient davantage allusion à la diversité comme source de performance. Nos collègues semblaient considérer cette association entre diversité et égalité comme une vision « défensive » et non aboutie, au plan stratégique, de la diversité, en se référant à la gradation de Dass et Parker (1999). Ces derniers présentent en effet le discours de performance *via* la diversité comme l'aboutissement stratégique d'une démarche au départ centrée sur la prévention du risque juridique (défensive) et privilégiant l'égalité.

Nous pensons quant à nous, confortés par les travaux présentés *supra* sur les formes de diversité et leurs liens avec la performance des groupes, qu'une telle association permet d'éviter les impasses du discours général sur la diversité. Elle trace la voie d'un apport

¹⁵ Zones d'Education Prioritaire.

véritable de la diversité à la performance de l'entreprise. De la part des entreprises qui l'adoptent, l'association « diversité – égalité » implique la mise en place de politiques « proactives » de gestion de la diversité, selon une conception nous présentons en dernière partie.

2.2. Vers des politiques actives de diversité et d'égalité des chances

Après avoir défini le type de diversité que l'on souhaite valoriser, les dimensions que cela recouvre et les arguments éthiques et de « *business case* », il convient de mettre en pratique une politique adéquate. Car, comme l'argumente Kirton (2003), toutes les politiques de diversité ne sont pas proactives au même degré, certaines peuvent être essentiellement réactives. Or, seules les politiques proactives permettent d'espérer faire évoluer les organisations vers une prise en considération réelle de la diversité. Elles reposent sur une idéologie ambitieuse : la diversité est vue comme un atout, s'inscrit dans une rationalité éthique et se justifie par des arguments de justice sociale. Pensées sur le long terme, les politiques proactives s'inscrivent dans une véritable perspective de responsabilité sociale en cherchant à répondre aux besoins des parties prenantes et à assurer une bonne image de l'entreprise qui porte ses fruits tant auprès des clients que des salariés.

Les politiques réactives, au contraire, ne s'intéressent à la diversité que pour des raisons utilitaristes : la gestion de la diversité induit des coûts qui ne sont acceptables que lorsqu'ils permettent de pallier des pénuries de main d'œuvre ou d'améliorer, ponctuellement la performance de l'entreprise. C'est l'argument d'un *business case* à courte vue. De ce fait, les politiques réactives ne s'embarrassent guère de la question de l'égalité, tandis que les politiques proactives s'inscrivent dans le prolongement des politiques d'égalité des chances. Elles entretiennent une filiation intellectuelle directe avec la notion d'égalité.

Sur le plan pratique, les politiques réactives vont se limiter aux actions qui concernent le recrutement, tandis que les politiques proactives s'efforceront également de faire évoluer les modes de promotion.

Tableau 2. Deux types de politiques de diversité

Types de politique de diversité	Politique de diversité réactive	Politique de diversité proactive
Idéologie dominante	Rationalité utilitariste <i>Business case</i> La diversité vue comme un coût	Rationalité éthique Justice sociale La diversité vue comme un atout
Éléments déclencheurs	Pénurie de main d'oeuvre et de compétences Profits en baisse Satisfaction des actionnaires	Réputation de l'entreprise Satisfaction des parties prenantes
Caractéristiques	Abandonne l'égalité (EEO) Respect de la loi Centré sur le recrutement Actions isolées Autonomie des managers Déclaration formelle Orientation à court terme	S'appuie sur l'égalité des chances Respecte et va au-delà de la loi Centré aussi sur les promotions Politique intégrée (<i>mainstreaming</i>) Responsabilité des managers Communication permanente Orientation à long terme

(d'après Kirton, 2003, p. 11).

Le tableau de Kirton est intéressant à plusieurs titres.

D'une part, il opère une rupture avec la gradation établie par Dass et Parker (1999), souvent citée dans les travaux en gestion, selon laquelle la diversité serait le dépassement stratégique de l'égalité. Un tel discours est également véhiculé par certains consultants. Les analyses exposées dans cette communication mettent à mal cette conception « évolutionniste » : le « *business case* » de la diversité n'est pas convaincant sans l'égalité, et il n'est pas justifié de considérer cette dernière comme moins stratégique que la diversité. En cohérence avec ces arguments, Kirton procède ici à un renversement salutaire : le *business case* prôné de manière isolée sans objectifs d'égalité caractérise une stratégie à courte vue, relativement superficielle, qui n'engendre pas de bénéfices réels. Il est même susceptible de renforcer les antagonismes et les frustrations. Une démarche stratégique de diversité s'inscrit nécessairement dans un horizon long de transformation des relations dans l'entreprise et vise l'égalité des chances. Un tel objectif n'est pas inaccessible. Il semble même répondre aux attentes et représentations d'un nombre croissant d'individus, et pas seulement ceux issus des minorités.

D'autre part, ce tableau met en lumière quelques conditions du passage d'une politique aux pratiques, *via* la responsabilisation des managers, l'intégration de la diversité dans tous les

processus de gestion (*mainstreaming*) et la communication permanente (Bender, 2006). Kirton évoque également brièvement la question de la mesure. Si elle s'avère nécessaire, en termes quantitatifs et qualitatifs, nous avons vu qu'elle dépend de la définition que l'entreprise aura donnée de la diversité. Dans une perspective proactive, un audit de diversité doit intégrer une étude quantitative de la situation des minorités en question, par type d'emploi, par catégorie et par site, afin d'identifier des processus de ségrégation éventuels, mais aussi une étude par cohortes pour déceler d'éventuels plafonds de verre. Une étude qualitative du ressenti des personnes est également nécessaire.

Conclusion

Alors qu'il semblait assuré que nos sociétés démocratiques iraient toujours vers davantage d'égalité comme s'il s'agissait d'une évidence, il faut au contraire admettre qu'il n'en est rien et que chaque position gagnée reste fragile et peut même disparaître¹⁶. C'est sans doute plus les ambitions, réelles ou cachées, des entreprises en matière de diversité « proactive » qui permettront de faire progresser l'égalité entre tous leurs membres que l'usage de telle ou telle notion. On peut penser que, pour des raisons essentiellement idéologiques, la notion de diversité soit plus acceptable que celle d'égalité. Mais en aucun cas on ne pourrait assurer que, là où les politiques d'égalité n'ont pas réussi à éradiquer les discriminations, la diversité y parviendra aisément.

Par exemple, en ce qui concerne les inégalités entre femmes et hommes, on peut certes légitimement s'interroger sur ce que la diversité peut apporter au genre et si « l'égalité professionnelle est soluble dans la diversité », selon l'expression de Laufer (2009). D'un point de vue théorique, on peut être optimiste et penser qu'en effet, le déplacement des angles d'approche, depuis l'égalité professionnelle à la diversité, ne constitue pas un risque de « mise en disparition »¹⁷ des spécificités liées au genre et à son pouvoir transformateur. Il reste à analyser comment les entreprises qui se sont emparées de cette question de la diversité, l'articulent ou non, avec l'égalité professionnelle.

¹⁶ Voir par exemple l'article des *Echos*, « L'encadrement des sociétés du CAC 40 de moins en moins féminin », 6 mars 2009.

¹⁷ Pour reprendre l'expression de J. Fletcher (1999) qui met l'accent sur les processus conscients et inconscients qui contribuent à faire disparaître les spécificités liées au genre comme moteurs potentiels de changement radical des cultures organisationnelles.

Le même raisonnement peut s'appliquer aux autres motifs de discrimination. Sur la question des origines, en l'absence de cadre législatif spécifique, les pratiques de lutte contre ces discriminations n'existaient pas : elles ont été rendues possibles par le discours de la diversité. L'émergence de l'égalité des chances, dans le vocabulaire des entreprises, est le signe qu'elles prennent en compte cette égalité. Peut-être est-ce là une occasion historique de la faire progresser.

Enfin, nous avons peu évoqué le troisième « pilier » de la diversité, à savoir la cohésion sociale dans l'entreprise. Elle est pourtant une des conditions, elle aussi, de la performance et elle peut à son tour être mise en péril par l'introduction d'une diversité de type 2 (variété) mal conduite (Kossek, Lobel et Brown, 2006). Il est fondamental que les directions veillent au respect mutuel et, pour cela, favorisent des pratiques d'inclusion et non de segmentation, voire d'exclusion, même si cela peut s'avérer plus difficile en période de crise économique.

Bibliographie

- Austin John R., 2003, Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°5, pp. 866- 878.
- Barth Isabelle, Christophe Falcoz C. (dir), 2007, *Le management de la diversité - enjeux, fondements et pratiques*, collection "Recherches en Gestion", L'Harmattan.
- Bébéar Claude (dir.), 2004, *Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise. Des entreprises aux couleurs de la France*, Rapport au Premier Ministre, Novembre.
- Bender Anne-Françoise, 2004, Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ?, *Revue Française de Gestion*, n°151, juin-août, pp. 205-217.
- Bender Anne-Françoise, 2006, Les politiques de gestion de la diversité, In *La gestion des ressources humaines*, coll. Cahiers Français n°333, La documentation française, pp. 70-75.
- Bender Anne-Françoise, Frédérique Pigeyre, 2004, De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes?, in *La Gestion des carrières, enjeux et perspectives*, (Guerrero Sylvie, Jean-Luc Cerdin, Alain Roger coord.), Paris : Vuibert.
- Burt Ronald S., 2002, The social capital of structural holes, In Mauro F. Guillen, Randall Collins, Paula England, Marshall Meyer (Eds.), *The new economic sociology*, New York: Russell Sage Foundation, pp. 148-190.
- Byrne Donn, 1971, *The attraction paradigm*, New York: Academic Press.
- Cornet Annie, Philippe Warland, 2008, *GRH et gestion de la diversité*, Paris : Dunod.
- Dass Parshotam, Barbara Parker, 1999, "Strategies for managing human resource diversity: from Resistance to Learning", *Academy of Management Executive*, Vol.13, n°2, pp. 68-80.
- Fletcher Joyce K., 1999, *Disappearing Acts. Gender, Power and Relational Practice*, The MIT Press.
- Fraisse Geneviève, 1995, *Muse de la raison, démocratie et exclusion des femmes en France*, Folio-Gallimard.
- Garner-Moyer Hélène, 2009, Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ?, Communication au colloque Genre et Diversité, organisé par le groupe thématique AGRH diversité et égalité, à l'ESCP-EAP Paris, le 15 janvier 2009 (http://www.escp-eap.eu/fileadmin/user_uploads/faculty_and_research/conferences/GD_Garner_Moyer.pdf).
- Harrison David A., Katherine Klein, 2007, What's the difference ? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°4, pp. 1199- 1228.
- Hansen Morten T., 1999, The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 82-111.
- Homans Georges, 1961, *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- Jackson Susan E., Karen E. May, Kristina Whitney, 1995, Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams, In Raymond A. Guzzo, E. Salas (Eds.) *Team decision-making effectiveness in organizations*, pp. 204-261. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirton Gill, 2003, Strategic Approaches to Diversity, in Fielden, S.L., Davidson, M.J. 2003, *Individual Diversity and Psychology in Organizations: A Wiley Handbook in the Psychology of Management in Organizations*, pp. 3-17, John Wiley and Sons Ltd.
- Kossek Ellen Ernst, Sharon Lobel, Jennifer Brown, 2006, Human resource strategies to manage work force diversity: Examining "the business case", In Konrad A., P. Prasad

- Pringle et J. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity.*, pp. 53-74, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laufer Jacqueline, 2009, L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ?, *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 21, pp. 29-54.
- Lépine Irène, Costa Rica, Ginette Legault, Claudine Ross, Julie Cloutier, 2004, La mesure des effets de la diversité de la main d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique, *Actes du XV^e Congrès de l'AGRH*, Montréal
- Newcomb Theodore, 1961, *The acquaintance process*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Novethic, 2006, *A la recherche de la diversité dans les rapports des entreprises du CAC 40*
- Özbilgin Mustapha, 2005, 'Global' diversity management: the case of automobile manufacturing companies in Japan, Paper presented at the *Japan Institute for Labor Policy and Training*, Tokyo, September 8.
- Pfeffer Jeffrey, Nancy Langton, 1993, The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, n° 38, pp. 382-407.
- Point Sébastien, Val Singh, 2005, Promouvoir la gestion de la diversité : Radioscopie des sites internet des grands groupes Européens, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°58, pp.14-30.
- Sainsaulieu Renaud, 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses FNSP-Dalloz, Paris.
- Savidan Patrick, 2007, *Repenser l'égalité des chances*, Paris, Grasset.
- Schneider Benjamin, 1987, The people make the place, *Personnel Psychology*, n° 40, pp. 437-453.
- Sippola Aulikki, 2007, *Essays on Human Resource Management, Perspectives on Diversity Management*, Acta Wasaensia n° 180, Universitas Wasaensis (<http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta180.pdf>)
- Thomas David, Robin Ely, 1996, Making differences matter : a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, sept-oct 1996, pp. 79-90.
- Turner, John C., Rupert Brown, Henri Tajfel, 1979, Social comparison and group interest ingroup favouritism, *European Journal of Social Psychology*, vol. 9, n°2, pp. 187-204.