

2009

DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

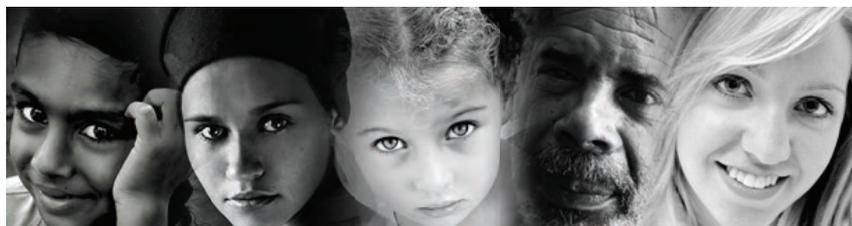
La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Mémoire MBA RH



Ambre ALFONSO – Sophie BONNAIRE LAFONT
Didier FITTE-DUVAL – Antoine PARRAD
Virginie SCHOUMACHER





MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Sommaire

Sommaire	1
Remerciements.....	2
Résumé managérial	3
Abstract.....	4
Introduction.....	5
I. Du concept de diversité à travers le monde... aux postures des entreprises françaises face à la diversité aujourd'hui.....	8
A. Panorama du concept de « diversité » à travers le monde	8
B. « Diversité » en France.....	16
C. Les différentes postures des entreprises face à la diversité aujourd'hui (les raisons « affichées » du « pourquoi on fait de la diversité ») :.....	25
Ce qu'il faut retenir du concept de diversité à travers le monde... aux postures des entreprises françaises.....	40
II. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : manifestations et enjeux.....	41
A. Choix de notre objet d'étude : la diversité ethnique au sein des équipes de travail	41
B. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : source de difficultés	54
C. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : source de richesse, voire de performance	71
Ce qu'il faut retenir de la diversité ethnique au sein des équipes de travail (manifestations et enjeux).....	84
III. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : enquête terrain.....	86
A. Méthodologie de l'enquête.....	86
B. Résultats de l'enquête	91
C. Limites et perspectives de l'enquête.....	106
D. Conclusions de l'enquête : nos préconisations	108
Ce qu'il faut retenir de la diversité ethnique au sein des équipes de travail (enquête terrain)	118
Conclusion.....	120
Table des matières.....	122
Bibliographie.....	126
Pour aller plus loin.....	130



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, placées sur notre route, ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

Nous tenons à remercier spécialement, Monsieur Philippe GAUD, qui a accepté d'être notre « tuteur » et qui tout au long de la réalisation de ce mémoire a été d'une aide inestimable par ses conseils éclairés et avisés.

Nous adressons un grand merci à Monsieur Fabien BLANCHOT, Monsieur Jean-François CHANLAT et Madame Stéphanie DAMERON pour leurs oreilles attentives, leur grande disponibilité et leurs recommandations qui nous ont été bénéfiques tout au long de cette année universitaire.

Nous remercions également toutes les personnes que nous avons été amenés à rencontrer pour leur contribution directe à l'accomplissement de ce mémoire. Nous remercions particulièrement les 22 managers qui nous ont accordé de leur temps et ont accepté de partager avec nous la réalité du management d'une équipe ethniquement diverse.

Enfin, nous avons également une pensée pour nos responsables, nos collaborateurs, nos collègues, nos familles et nos proches, qui nous ont tous de manière indéfectible toujours soutenus et encouragés durant ces 18 mois de formation.

A tous, nous vous disons « MERCI »



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Résumé managérial

Le management de la diversité est une plongée au cœur d'un monde complexe alors qu'il ne devrait être qu'une tautologie au moins dans les termes : la diversité est par essence au sein des équipes et le fait de manager implique de prendre en compte la différence et la diversité. Pourtant que de recherches sur la question de ce qui est devenu en quelques années un sujet de société et une problématique RH essentielle.

Une des dimensions de cette question concerne la diversité ethnique. Plus encore que les autres attributs de la diversité, elle véhicule son lot de stéréotypes et de discriminations et pourtant la littérature et le monde médiatique ne cessent de lui trouver des vertus au travers de la sacro-sainte performance.

Nous avons opté dans cette étude pour une approche opérationnelle en essayant de découvrir ce qui se passe dans les équipes du point de vue des managers. A côté des vastes politiques « diversité », quel est finalement le vécu des managers, quelles sont les difficultés, les richesses et les spécificités de ce type de gestion?

Après un rapide panorama mettant en exergue la connexion entre modèle de civilisation et culture de la diversité, nous poserons les bases théoriques de la gestion de la diversité ethnique sous deux angles : les difficultés et les richesses.

Les premières sont essentiellement d'ordre relationnel ou interpersonnel : on retrouve ainsi les notions de stéréotypes et de préjugés et le racisme ordinaire, les différences interculturelles, les problèmes d'esprit d'équipe (ou d'identité collective) et les conflits souvent pointés comme plus saillants dans le cas de la diversité ethnique.

Concernant les richesses, la théorie met en avant les sources de motivation, les gestions d'émotion positive, une innovation et une créativité stimulée par la diversité ethnique.

Dans un troisième temps, notre enquête terrain nous révélera que la diversité ethnique peut-être vécue comme une source de difficultés au quotidien, les difficultés relevées plus haut l'emportant assez largement dans l'esprit des managers sur les potentiels de richesse qui demandent finalement des conditions de gestion exceptionnelles pour pouvoir être exploitées dans l'instant

Notre discussion aboutira enfin à la proposition suivante : la gestion de la diversité ethnique contient en elle-même sa source de performance. Véritable école de management, elle impose par son exigence en termes d'ouvertures d'esprit, de finesse d'analyse et de présence charismatique, un vrai et profond progrès personnel.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Abstract

To manage diversity is to step into a complex world, although it ought to be a mere tautology: teams are diverse by their very nature and management implies taking difference and diversity into account. Nevertheless an enormous amount of research has been devoted to this subject, which has become within a few years a public issue and a major concern for human resources.

One dimension of this issue is ethnic diversity. More than the other attributes of diversity, ethnic diversity carries with it a heavy load of stereotype and discrimination, and yet the scientific literature and the media persist in finding virtues in it, notably through the enhancement of the sacrosanct goal of 'performance'.

In this study, we have opted for an operational approach: trying to discover what is going on in teams from the point of view of managers. Beyond ambitious policies to promote diversity: what is the actual experience of managers? What are the difficulties, the gains and the specificities raised by this kind of management?

Following a broad overview which aims to show the link between particular models of civilization and particular cultures of diversity, we approach the management of ethnic diversity theoretically from two angles: its difficulties and its gains.

The difficulties are mainly of a relational and interpersonal kind : one can find there the notions of stereotype, prejudice and everyday racism, intercultural differences, issues of team spirit (or collective identity) and conflicts which are often considered to be intensified in a context of ethnic diversity.

As for the gains it can provide, the theoretical literature sees diversity as a source of motivation, the management of positive emotion, the innovation and creativity stimulated by ethnic diversity.

Next, our field study reveals that ethnic diversity can be experienced as a source of difficulty on a day-to-day basis. In the minds of managers, the difficulties mentioned above are more important than the potential gains which currently require exceptional management conditions to be fulfilled in practice. Our discussion leads finally to this proposition: that the management of ethnic diversity contains within itself the source of improved performance. A veritable school of management, ethnic diversity imposes requirements in terms of openness of mind, sophistication of analysis and charismatic presence which result in a real and profound personal improvement.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Introduction

Le 4 novembre 2008, les Etats-Unis élirent pour la première fois de leur histoire un président noir. Quelques mois plus tôt, Barack Obama justifiait ainsi sa candidature à l'investiture démocrate « si j'ai choisi de me présenter à l'élection présidentielle à ce moment de notre histoire, c'est parce que je crois profondément que nous ne pourrions résoudre les défis de notre temps et parfaire notre union qu'en comprenant que si nos parcours sont différents, nous avons les mêmes espoirs, que si nous n'avons pas la même apparence et si nous ne venons pas tous du même endroit, nous voulons tous aller dans la même direction, vers un avenir meilleur pour nos enfants et nos petits enfants »¹. L'élection de Barack Obama est ressentie en France comme une démarche d'ouverture exemplaire.

Dans son ouvrage « L'identité de la France », l'historien Fernand Braudel indique que « la France se nomme diversité ». Loin de l'image d'Épinal d'une France unie et indivisible, la France est par son histoire une terre de diversité. Pour autant cette diversité est peu visible, peu représentée dans le monde professionnel tant dans le secteur privé que public.

Depuis quelques années, la lutte contre les discriminations devient un enjeu national mobilisant toutes les forces vives de la nation. Le président de la République, Nicolas SARKOZY s'est lui-même engagé pour une meilleure représentation des différentes composantes de la société dans l'entreprise. « Ensemble, nous devons bâtir une France vivante, fière de sa diversité, capable de se regarder telle qu'elle est et de se rêver telle qu'elle peut devenir, une France qui participera au monde de demain fait de mélanges, d'ouverture et de rencontres entre toutes les cultures »².

Notre société qui gommait les différences en prétendant que nous étions tous semblables devient une société qui accepte chacun avec sa différence. Les efforts ne sont plus exclusivement demandés aux « minoritaires » mais également aux « majoritaires », aux décideurs, aux leaders politiques, aux responsables des institutions publiques, aux dirigeants d'entreprises³, aux directeurs des ressources humaines. Selon la nouvelle donne, tous doivent également s'investir, participer à une meilleure représentativité des Français issus de la diversité.

Les entreprises sont au cœur de ce changement puisqu'elles fonctionnent dans et pour la cité. Elles sont aujourd'hui invitées avec insistance à prendre en compte la diversité de la

¹Discours de Barack OBAMA – Candidat à l'investiture démocrate – 18 mars 2008

²Nicolas Sarkozy, discours « Une nouvelle politique pour les banlieues », Palais de l'Élysée, 8 février 2008.

³Voir à cet égard l'article du Monde du Dimanche-Lundi du 4 et 5 Octobre 2009, « La diversité, avantage concurrentiel de l'entreprise »



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

population en âge de travailler en assurant à tous, candidats et salariés, un traitement équitable, exempt de toute discrimination directe ou indirecte. Depuis l'instauration en 2004 de la charte de la diversité, les entreprises ont pris conscience des progrès qui restent à réaliser et ont consenti à de réels efforts. À ce jour, 2531 grandes entreprises et PME ont signé la charte de la diversité, et se sont engagées « à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs ». Ces entreprises s'engagent à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité.

Outre l'enjeu sociétal et moral, la diversité doit être également vue sous l'angle économique. Dans « Management et Diversité : un regard anthropologique », Jean-François Chanlat définit le management de la diversité comme « le dernier développement d'un ensemble de stratégies managériales dont le but est non seulement d'améliorer la présence et le sort, dans certains contextes professionnels, de personnes appartenant à des minorités discriminées ou exclues mais aussi de rendre l'organisation plus efficace en exploitant au mieux ces différences. Cette stratégie vise à améliorer la compétitivité et l'efficacité des entreprises en mettant l'accent sur la reconnaissance et l'apport des différences sociales et en mettant en place des pratiques dans ce sens. La gestion de la diversité cherche à faire du lieu de travail un endroit intégrateur pour tout le monde, et à **promouvoir une culture qui accepte les différences afin de rendre l'organisation plus performante et plus efficace** : les différences doivent faire la différence »⁴.

La diversité est l'une des préoccupations actuelles des dirigeants d'entreprises et notamment des Directeurs des Ressources Humaines. Les pouvoirs publics renforcent la législation et se dotent d'outils de contrôle de plus en plus contraignants (obligation d'emploi de travailleurs handicapés⁵, de négocier ou de mettre en œuvre un plan d'action en faveur des seniors⁶, d'établir une égalité professionnelle entre les hommes et les femmes⁷, ...). Cependant la politique publique vis-à-vis de la diversité ethnique est ambiguë. Alors qu'il incite les entreprises à être le reflet d'une France multiethnique, le législateur ne sait pas ou ne veut pas se doter d'outils spécifiques pour gérer cette diversité. A titre d'exemple, le décret d'application du cv anonyme⁸ a été reporté *ad kalendas graecas*⁹.

⁴Management et Diversité : un regard anthropologique – Jean-François Chanlat – Université Paris Dauphine

⁵Articles L.5212-1 et suivants du Code du Travail

⁶À partir du 1^{er} janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés qui ne seront pas couvertes par un accord collectif ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés devront acquitter à l'URSSAF une pénalité équivalant à 1 % de la masse salariale (code de la Sécurité Sociale art. L. 138-24)

⁷Articles L123-1 à L123-7 et L140-2 à L140-9 du Code du Travail

⁸Initiative phare du rapport Bébéar (2004), le cv anonyme est théoriquement obligatoire depuis la loi pour l'égalité des chances (loi 2006-396 du 31 mars 2006, art. 24). Toutefois, faute de décret d'application, cette disposition n'a jamais été appliquée.

⁹Aux calendes grecques (Les calendes sont romaines, les calendes grecques représentent donc une date inexistante, comme la Saint Glinglin.)



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Le thème de la diversité ethnique fait débat, passionne autant qu'il divise le pays. Pour certains, les peurs du passé rejaillissent. Pour d'autres il faut avancer, transcender les erreurs d'antan, se donner les moyens et donc se doter d'outils de gestion efficace (statistiques ethniques, ...).

Nous avons souhaité aller au-delà de l'intégration numérique et axer notre réflexion sur la gestion de la diversité ethnique au sein des équipes de travail. Le sujet est d'importance car gérer la diversité ethnique ne s'invente pas, ne s'improvise pas. Cependant ce domaine est assez peu exploré par la littérature managériale, notamment en France.

Nous avons choisi de traiter du thème du **management de la diversité ethnique** pour notre mémoire, parce que nous souhaitons participer à ce défi de notre temps et que nous croyons profondément que l'égalité républicaine c'est avant tout l'égalité des chances. Nous pensons que, pour autant, la diversité est source de richesse si et seulement si elle est gérée au quotidien. Manager des équipes ethniquement diverses, c'est mettre à l'épreuve ses représentations mentales, gérer de l'interculturel, valoriser une identité d'équipe.

On l'a vu, la question de la diversité est primordiale, d'actualité et représente aujourd'hui pour l'entreprise un enjeu social, sociétal et économique. Mais qu'est-ce que la « diversité », qu'entend-on par « diversité ethnique ». Les entreprises face à ce défi, y voient-elles les mêmes enjeux ?

Enfin, la « diversité ethnique » au sein des équipes de travail est-elle un trésor ou un fardeau ? Confrontées à la réalité terrain, au vécu des managers d'équipe ethniquement diverses, les théories sur les difficultés et les richesses de la diversité dans l'entreprise se vérifient-elles ?



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



I. Du concept de diversité à travers le monde... aux postures des entreprises françaises face à la diversité aujourd'hui

A. Panorama du concept de « diversité » à travers le monde

L'élection de Barack Obama¹⁰ est autant historique pour les Etats-Unis que symbolique pour le reste du monde. Au lendemain de l'élection, les « Verts » déclaraient « la victoire de Barack Obama est une formidable leçon pour la classe politique en France qui peine encore à élire des représentants issus de la diversité »¹¹. Symbole de réconciliation entre les différentes composantes de la population états-uniennes, entre des mondes différents, cette élection met en avant et aux yeux de tous le concept de diversité.

Cependant ce concept de diversité est un phénomène démographique, historique, géographique, économique... Comme le démontre Philippe D'Iribarne dans son ouvrage¹², il n'existe pas de règle universelle de gestion et le management est fonction de l'histoire, de la culture d'un pays, qui rendent impossible certains changements. La définition de la diversité ne répondrait pas à une « norme internationale », mais serait donc contextuelle, différente selon chaque pays. Aussi avons-nous choisi d'illustrer le concept de diversité par un état des lieux de quelques pays emblématiques :

- Les Etats-Unis, un cas historique et emblématique - l'histoire du pays est intrinsèquement liée à la diversité, notamment « ethnique » ;
- Le Canada, en général « en avance » ou novateur sur les sujets liés au management – preuve en est, sa législation sur le fait religieux avec « l'accommodement raisonnable »¹³ ;
- L'Inde pour sa diversité culturelle, religieuse et linguistique ; une mosaïque qui soulève des enjeux et problématiques de diversité ethnique ;
- L'Union Européenne dont on est en droit de se demander s'il existe un modèle européen, ou si la question est traitée au plan institutionnel de façon uniforme.

¹⁰Le 4 novembre 2008, les Etats-Unis élirent pour la première fois de leur histoire un président « noir »

¹¹Communiqué de Presse des Verts du 5 novembre 2008 – « Les Verts se réjouissent de la victoire de Barack Obama et félicitent les deux candidates vertes » - http://lesverts.fr/article.php?id_article=4258

¹²D'Iribarne – logique de l'honneur

¹³L'accommodement raisonnable dans son appellation stricte est une notion juridique canadienne, issue de la jurisprudence associée au monde du travail : « Il s'agit de l'assouplissement d'une norme lorsqu'elle est susceptible d'être discriminatoire envers une personne. Chaque cas est traité individuellement » (NICOLET, Sylvie, « Diversité religieuse : s'adapter, mais jusqu'où ? », Les cahiers du DRH, n°148, novembre 2008, p.44). En 1985, la Cour suprême du Canada a statué : « L'obligation dans le cas de la discrimination par suite d'un effet préjudiciable, fondée sur la religion ou la croyance, consiste à prendre des mesures raisonnables pour s'entendre avec le plaignant, à moins que cela ne cause une contrainte excessive ». Cette obligation a notamment été mise en place au Québec, où les deux tiers du renouvellement de la population sont issus de l'immigration.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

1. La diversité aux Etats-Unis

a) « Affirmative Action » : Une idée aussi simple qu'incongrue

« You do not take a person who, for years, has been hobbled by chains and liberate him, bring him up to the starting line of a race and then say, 'you are free to compete with all the others' and still justly believe that you have been completely fair. »¹⁴. Cette métaphore du Président états-unien Lyndon Baines Johnson illustre la philosophie de la politique d'« affirmative action » qui vise, en accordant des avantages aux « minorités raciales », à compenser les inégalités de fait résultant de la discrimination passée, à favoriser ceux qui sont victimes de discriminations systématiques ou sous-représentés dans les échelons les plus élevés de la hiérarchie socioprofessionnelle. L'« affirmative action » repose sur une idée aussi simple qu'incongrue, le « stigmate » (race, ethnie, sexe, ...) qui a pendant des siècles maintenu les populations visées dans une situation d'inégalité de fait et les enfermait dans un destin peu enviable, devient un critère valorisant, un atout permettant un accès privilégié à l'emploi, aux capitaux, à l'enseignement supérieur, ... Un juge américain dans une formule qui a fini par acquérir la force d'un slogan affirmait « Pour en finir avec le racisme, nous devons commencer par prendre la race en compte, il n'y a pas d'autre voie »¹⁵. Ces mesures temporaires s'imposent aux Etats-Unis afin de combler les différences entre les minorités ethniques et les « blancs » dont l'ampleur est telle dans certains états qu'elle frappe d'« absurdité » l'idée même de compétition entre des Hommes égaux. L'application du principe d'égalité est au nom du principe d'équité provisoirement suspendue (arrêts Regents of the University of California vs Bakke 1978 - Grutter vs Bollinger - Gratz vs Bollinger 2003)¹⁶.

b) « Affirmative Action » : un bilan mitigé

Après 40 ans d'application, l'« affirmative action » a permis une augmentation spectaculaire de la proportion des minorités ethniques dans certaines professions du secteur public (pompiers, officiers de police, agents des services postaux) ainsi que dans les meilleures universités. Toutefois l'« affirmative action » n'a pas réussi à réduire les inégalités sociales aux Etats-Unis.

D'une part, l'« affirmative action » est une politique élitiste. Même si elle vise des groupes ethniques socialement défavorisés (les Afro-Américains et Hispaniques représentent 26% de la population américaine alors qu'ils représentent 47% des pauvres¹⁷), l'« affirmative action » n'aide que les plus favorisés d'entre eux. Ainsi les candidats provenant des minorités doivent d'abord satisfaire aux critères d'admission à l'université, et la « race » ou le genre ne sert

¹⁴« On ne peut rendre sa liberté à un homme qui pendant des années a été entravé par des chaînes, l'amener sur la ligne de départ d'une course, lui dire : 'tu es libre de concourir avec les autres', et se dire qu'on est ainsi parfaitement juste. » - President Lyndon B. Johnson's Commencement Address at Howard University: "To Fulfill These Rights" - June 4, 1965 - http://liblibrary.org/johnson/archives_hom/speeches_hom/650604.asp

¹⁵La discrimination positive, de quoi s'agit-il ? - Alternatives économiques n° 232 (juin 2005)

¹⁶L'affirmative action dans la jurisprudence de la cour suprême des Etats-Unis - Gwénaële Calvès – Editions : LGDJ / Montchrestien (30 octobre 1998)

¹⁷L'« affirmative action » américaine en déclin – Le monde diplomatique (mai 2007)



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

qu'en cas d'égalité. D'autre part, l'« affirmative action » n'a pas joué son rôle d'intégration bien au contraire elle a contribué à enfermer les minorités ethniques dans leur identité en figeant et en officialisant la division « raciale » de la société états-unienne. Ward Connerly (afro-américain) résume ainsi ce paradoxe : « Depuis l'origine de la nation américaine, tout citoyen au long de sa vie, ne cesse de décliner son identité raciale... Cette classification, qui nous paraît obsessionnelle, fut d'abord à l'origine de la discrimination ; puis elle est devenue le socle de l'affirmative action. L'affirmative action perpétue la dépendance et les comportements d'esclave sous un autre nom »¹⁸.

En 1996, 54% des californiens votent pour la proposition 209 de Ward Connerly, qui amende la Constitution de l'état comme suit « The state shall not discriminate against, or grant preferential treatment to, any individual or group on the basis of race, sex, color, ethnicity, or national origin in the operation of public employment, public education, or public contracting »¹⁹. Comme quelques états (Texas en 1997, Washington en 1998, Floride en 1999, Michigan en 2006), la Californie a supprimé ses programmes d'« equal opportunity ». Les programmes fédéraux s'y appliquent toujours.

c) Sens du terme « diversity » in US

Le terme « Diversity » (diversité) apparaît lors de la mise en place des premiers programmes d'« affirmation action ». Dans son plaidoyer pour « une approche sociologique de la diversité »²⁰, Junko TAKAGI révèle qu'aux Etats-Unis, la fréquence d'emploi du terme « diversity » est relativement stable, utilisé dans les médias depuis plus de 40 ans.

Au cours de ce demi-siècle, le sens du terme « Diversity » n'évolue pas et est doté d'une définition claire et socialement partagée. En effet il est toujours utilisé pour faire référence aux différences ethniques et raciales (Afro-American, Mexican American, Native American, Asian American, ...). Le mot « diversité » est utilisé aux Etats-Unis de façon très explicite pour désigner les minorités et les questions relatives aux minorités dites « visibles » (programme d'accès à l'égalité, référence à toute pratique mise en place pour faire face à l'hétérogénéité sociale,...). Dans un article de Business Week intitulé « Diversity is about to get more elusive, not less »²¹, les auteurs ne se contentent pas de parler des minorités, mais les désignent clairement « Hispaniques, Afro-américains, Asiatiques et Native Americans comparés aux Caucasiens... ». Une majorité d'articles américains sur la diversité traite des questions de race et d'ethnie, et un nombre significatif de ces articles précise que leur discussion sur la diversité vise la catégorie des « Black » ou des « Afro-américain ».

Cette vision raciale de la « diversité » dans les articles américains trouve également écho :

¹⁸Creating Equal : My Fight Against Race Preferences by Ward Connerly – Editions Encounter Books (2000).

¹⁹« L'Etat ne distinguera pas ou n'accordera pas de traitement préférentiel à un individu ou un groupe en fonction de la race, du sexe, de la couleur, de l'appartenance ethnique, ou de l'origine nationale dans ses opérations de recrutement, d'éducation ou du marché public » - Extrait du texte de la proposition 209, devenu l'article I - section 31 de la Constitution de la Californie.

²⁰ Pour une approche sociologique de la « diversité » par Junko TAKAGI - Dalloz/I.R.I.S. - Revue internationale et stratégique 2009/1 - N° 73, pages 109 à 112.

²¹Article de Mike France et William C. Symonds - Business Week - 7 juillet 2003 : http://www.businessweek.com/magazine/content/03_27/b3840051.htm



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- dans la vie publique (exemple du recensement²²),
- dans la vie professionnelle : les entreprises doivent transmettre un état de la diversité ethnique.

2. « Diversité » au Canada

Le Canada, terre d'immigration, a depuis longtemps abordé la question de l'origine ethnique. Plus précisément elle l'aborde sous la dénomination de « minorité visible » ainsi définie d'après la loi sur l'équité en matière d'emploi²³ : « personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ».

Au Canada, le mot « diversité » est utilisé dans le sens américain tout en utilisant le terme français de « promotion sociale » pour traduire l'idée de l'« affirmative action » américaine. La charte canadienne des droits et libertés²⁴ dispose dans son article 15 l'égalité de tous devant la loi : « La loi ne fait acception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques ». Toutefois, cet article est immédiatement nuancé par une note qui prévoit que le dit article 15 « n'a pas pour effet d'interdire les lois, programmes ou activités destinés à améliorer la situation d'individus ou de groupes défavorisés, notamment du fait de leur race, de leur origine nationale ou ethnique, de leur couleur, de leur religion, de leur sexe, de leur âge ou de leurs déficiences mentales ou physiques ».

Le Canada est habitué des statistiques sur l'origine de la personne. Le premier recensement sur les origines ancestrales date de 1871. L'outil de recensement ne cesse d'évoluer pour être le plus fidèle possible à la représentation de la diversité ethnique.

En 2002, une enquête spécifique sur la diversité ethnique²⁵ est commandée par le Patrimoine Canadien. Elle utilise une nouvelle méthode de recensement : l'auto-identification. Les enquêteurs s'abstiennent de donner des exemples pouvant influencer l'interviewé sur la manière dont il s'identifie. Si ce mode de recensement permet à la personne de s'exprimer sur son appartenance à un groupe ethnique de manière libre et non contrainte, il ne repose

²²Lors du 22^{ème} recensement des Etats-Unis d'Amérique (Census 2000), les répondants devaient préciser leurs races en fonction des choix suivants : 1) « White », 2) « Black, African American or Negro », 3) « American Indian or Alaska Native » (on demande de préciser la tribu principale), 4) « Asian Indian », 5) « Japanese », 6) « Native Hawaiian », 7) « Chinese », 8) « Korean », 9) « Guamanian or Chamorro », 10) « Filipino », 11) « Vietnamese », 12) « Samoan », 13) « Other Asian » (on demande au répondant de préciser), 14) « Some other race » (on demande au répondant de préciser) ».

²³« L'enquête sur la diversité ethnique : l'autodéfinition ethnique et la comparaison intergénérationnelle, vers une meilleure compréhension de la diversité ? », Aude-Claire FOUROT et Patricia GARCIA, Les Cahiers du Gres, vol.5, n° 1, 2005, p. 61-79.

²⁴La Charte canadienne des droits et libertés est une déclaration de droits qui forme la première partie de la Loi constitutionnelle de 1982, elle-même ajoutée à la Constitution du Canada en 1982. Son but est de protéger les droits des citoyens canadiens contre les actions, les politiques et les lois des gouvernements fédéral et provinciaux, et d'unifier les Canadiens autour d'un ensemble de valeurs qui incarnent ces droits.

²⁵« L'enquête sur la diversité ethnique : l'autodéfinition ethnique et la comparaison intergénérationnelle, vers une meilleure compréhension de la diversité ? », Aude-Claire FOUROT et Patricia GARCIA, Les Cahiers du Gres, vol.5, n° 1, 2005, p. 61-79. Guide de l'enquête : http://www.statcan.gc.ca/imdb-bmdi/document/4508_DI_T9_VI-fra.pdf



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

pas moins sur une certaine subjectivité de la part du répondant. Cette enquête va explorer plus précisément les questions des antécédents familiaux, de la religion, du réseau social.

Elle a notamment pour objet de comprendre la façon dont les antécédents des personnes influencent leur participation à la vie sociale, économique et culturelle du Canada, mais également de voir comment les personnes s'identifient.

Les entreprises de plus de 100 salariés ont pour obligation de faire un rapport de la situation des salariés définis selon ces catégories.

3. « Diversité » en Inde

a) Une politique volontariste dès le XIXème siècle

L'Union Indienne est un défi à la diversité : plus d'un milliard d'habitants parlant une vingtaine de langues officielles²⁶, d'un millier de langues et dialectes (dont plus d'une trentaine sont couramment utilisées par plus d'un million de personnes) et un système de castes qui enferment des millions d'indiens dit « intouchables » dans un destin peu désirable. Dès le XIXème siècle, afin d'abolir cette ségrégation spatiale et professionnelle le British Raj (l'Empire Britannique) met en place une politique volontariste en créant notamment des écoles réservées aux intouchables, imposant des quotas en leur faveur dans le système éducatif, l'emploi dans le secteur public et les assemblée élues. L'Inde a perpétué ce système s'apparentant trait pour trait à l'« affirmative action » en vigueur aux Etats-Unis. Aujourd'hui, 27 % des postes de la fonction publique et l'enseignement supérieur sont réservés aux intouchables et aux basses castes aussi bien dans l'administration centrale que dans celles des différents états.

b) Une politique volontariste au bilan mitigé

Christophe Jaffrelot²⁷ révèle qu'en Inde la politique volontariste n'a pas permis d'abolir les inégalités. Il aura fallu 50 ans pour que les intouchables représentent 10% de la fonction publique nationale (ils représentent 15% de la population) essentiellement dans le bas de la hiérarchie. Les quotas ne sont jamais atteints notamment dans la haute fonction publique faute de candidats « valables ». Le système de castes perdure bien qu'il ait été aboli en 1950 par Nehru et il est toujours impossible à un intouchable de se marier hors de sa caste, sauf s'il dispose de moyens financiers.

Toutefois, cette « affirmative action à l'indienne » a permis l'émergence d'une véritable classe politique qui s'empare peu à peu du pouvoir (Kocheril Raman Narayanan, un « intouchable » a été élu président de l'Union Indienne de 1997 à 2002).

²⁶hindi, anglais, assamais, bengalais, bodo, dogri, gujarati, kannada, kashmiri, konkani, maithili, malayalam, manipuri, marathi, népalais, oriya, panjâbi, sanskrit, santali, sindhi, tamoul, télougou, ourdou.

²⁷Inde : La démocratie par la caste. Histoire d'une mutation sociopolitique – Fayard (2005).



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

c) Sens du terme « Diversité » en Inde

En Inde, le sujet de l'égalité des chances et de la « diversité » est inévitablement associé au système de castes (brahmanes, kshatriyas, vaishyas, shudras, dalit)²⁸.

4. « Diversité » au sein de l'Union Européenne

a) Une prise en compte tardive

Bien que le traité de Rome prévoie quelques clauses spécifiques à l'égalité des chances²⁹, d'une manière générale les droits fondamentaux n'étaient pas inclus dans les traités fondateurs de l'Union Européenne. Et pour cause : l'Union Européenne a été construite briques sur un concept sectoriel (le traité de Paris crée la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier – CECA, le traité de Rome crée la Communauté européenne de l'énergie atomique - Euratom et la Communauté économique européenne - CEE). La Cour de Justice a, au cours des années, pris en compte les droits fondamentaux dans sa jurisprudence en jugeant que ces droits sont « inclus dans les principes généraux du droit communautaire et qu'ils se fondent sur la tradition constitutionnelle des Etats membres et sur les traités internationaux auxquels les Etats membres ont adhéré en particulier la Convention Européenne des Droits de l'Homme »³⁰.

Au début des années quatre vingt dix, le Conseil de l'Europe enjoint ses adhérents dans un contexte du développement du droit des minorités nationales et linguistiques³¹ à adopter la composition de leur administration publique : « La composition des forces de police comme celle de toute administration publique devrait normalement être représentative de la collectivité qu'elle sert. Cette diversification du recrutement instaurera un climat plus confiant entre l'administration et les diverses populations : elle donnera en outre une vision plus juste, plus respectueuse et plus sensible des diverses groupes ethniques ou raciaux »³². Le traité d'Amsterdam confère aux instances européennes la compétence de prendre des mesures pour combattre les discriminations fondées sur l'origine raciale ou ethnique, ainsi que la religion, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle³³. L'Union Européenne adopte ensuite la directive 2000/43/CE 38³⁴ qui interdit les discriminations en raison de l'origine

²⁸Toutefois, la couleur de la peau est intrinsèquement liée aux castes dès l'origine. Les castes les plus élevées ont traditionnellement la peau claire, les castes les plus basses ont la peau plus foncée, car issues des populations aborigènes (originaires de l'Inde).

²⁹Par exemple, l'article 141 TCE impose l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

³⁰« La construction européenne à travers les traités - Droits fondamentaux et non-discrimination » - Europa – Synthèse de la législation Européenne

http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/amsterdam_treaty/a10000_fr.htm

³¹L'Europe se trouve embourbée dans le conflit Yougoslave (Guerre de Croatie : 1991- 1995 ; Guerre de Bosnie-Herzégovine : 1992 – 1995).

³²Formation de la police concernant les relations avec les migrants et les groupes ethniques: Directives pratiques Relations intercommunautaires - Council of Europe (1994).

³³L'article 6 proclame que « l'Union est fondée sur les principes de la liberté, de la démocratie, du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales, ainsi que de l'Etat de droit, principes qui sont communs aux Etats membres. ».

³⁴Journal officiel « Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en Suvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique »



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

raciale ou ethniques dans l'accès à l'emploi, la protection sociale, l'éducation, la fourniture de biens et de service, y compris le logement.

b) Trop tôt pour faire un bilan

Il est trop tôt pour faire un bilan de la politique européenne en matière de diversité et d'égalité des chances. Outre un cadre juridique précisé, l'Union Européenne a mis en place différentes campagnes pour sensibiliser ses concitoyens à la non discrimination :

- « Pour la diversité, contre les discriminations »

La campagne « Pour la diversité, contre les discriminations » de la Commission Européenne a pour but de sensibiliser les citoyens européens aux législations relatives à l'égalité et de promouvoir les avantages de la diversité sur le lieu de travail en particulier et dans la société en général.



- « 2007 : année européenne de l'égalité des chances pour tous »

« L'Année européenne de l'égalité des chances pour tous a pour objectif de sensibiliser la population aux avantages d'une société juste et solidaire. Elle préconise des initiatives de sensibilisation visant à lutter contre les attitudes et comportements discriminatoires ainsi qu'à informer les personnes de leurs droits et obligations légaux. Elle s'inscrit dans une approche transversale de la non-discrimination qui devrait permettre d'assurer l'application correcte et uniforme du cadre législatif communautaire dans toute l'Europe, en mettant en lumière ses principes essentiels et en gagnant le soutien actif du public envers la législation en matière de non-discrimination et d'égalité. »³⁵.

³⁵« Année européenne de l'égalité des chances pour tous, vers une société plus juste – 2007 » Europa - Lutte contre les discriminations http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/combating_discrimination/c10314_fr.htm



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

c) Sens du terme Diversité en Europe

Il n'y a pas de définition européenne de la diversité. Le mot « diversité » est plus généralement utilisé dans un contexte des différences culturelles et linguistiques entre nations et régions. Le thème de l'égalité des chances bien qu'il trouve un fondement dans la législation européenne, est traité différemment par chaque Etat.

Depuis 1991, la Grande Bretagne appréhende la diversité ethnique en recensant l'appartenance à un groupe ethno-racial défini selon la couleur de la peau en lien avec une aire géographique. La notion de mixité est prévue dans le questionnaire et le répondant ne peut donc avoir qu'une réponse :

- « B. Mixed
 - White and Black Caribbean
 - White and Black African
 - White and Asian
 - Any other Mixed background, please write in »

Les Pays Bas abordent les minorités ethniques sur la base d'une classification des origines étrangères établie à partir de variables objectives. Il s'agit de la référence au pays de naissance de la personne immigrée et à celui de ses parents jusqu'à la 2ème génération. Les personnes d'origine étrangère sont réparties en deux groupes : groupe d'origine occidentale et groupe d'origine non occidentale.

Enfin, Annie Cornet³⁶ fait une comparaison intéressante des différents motifs de discrimination sanctionnés par les lois dans 4 pays francophones³⁷ et la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. Le sexe, la grossesse, le genre qui constituent une première caractéristique, sont unanimement pris en compte, de même que le handicap, l'âge, la religion, les opinions notamment politiques, les caractéristiques ayant trait à la nationalité, la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur de peau³⁸. L'orientation sexuelle³⁹, l'état civil ou la situation de famille, les convictions philosophiques, l'état de santé actuel ou futur, les caractéristiques physiques⁴⁰ ou génétiques sont reconnues par la France mais pas unanimement. La France a la particularité d'identifier les activités syndicales comme motif de discrimination. Par contre, aussi étonnant que cela puisse paraître, la France serait la seule à ne pas avoir inscrit la naissance, la condition et l'origine sociale, la fortune dans ses textes.

³⁶« GRH et gestion de la diversité » d'Annie CORNET, p 18.

³⁷Il s'agit de la Belgique, de la France, du Québec et de la Suisse.

³⁸On constate déjà à ce niveau la diversité des critères pris en compte pour définir l'origine de la personne. En France, le patronyme est considéré comme facteur de discrimination. Aucune référence à la culture n'est faite dans la comparaison effectuée.

³⁹« Un employeur condamné pour violences volontaires après avoir harcelé un cadre de courriels homophobes » de Claudia COURTOIS dans Le Monde du 19.03.2009.

⁴⁰L'apparence physique (beauté-laideur, obésité, tenue vestimentaire,...) constitue un facteur important de discrimination, parfois inconscient du fait de clichés liés à certaines particularités physiques. « Au travail, l'apparence éclipsé la compétence » par Claire AUBE dans Enjeux les Echos du 10.08.2007.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

5. Nécessité de contextualiser

Reflète de leurs histoires, de leurs populations, le mot « diversité » revêt un sens particulier et différent en fonction du pays dans lequel il est utilisé, et fait référence à des phénomènes économiques et sociaux spécifiques. Le concept de diversité est donc un construit social, dont le sens est intrinsèquement lié à un pays, à son modèle de civilisation, à son actualité, etc.

En effet, « une même dimension de la diversité peut avoir des échos fort différents d'un pays à l'autre. (...) C'est notamment le cas, nous le savons, de l'origine ethnique aux USA et en Europe (...) mais c'est également le cas, par exemple, de la situation des femmes en France et au Royaume-Uni. »⁴¹

C'est pourquoi il apparaît nécessaire de contextualiser les problématiques de diversité. Aussi, après ce panorama du concept de diversité « à travers le monde », notre étude sera-t-elle désormais centrée sur la France uniquement.

B. « Diversité » en France

1. De l'universalisme à la diversité

La République française est le nom officiel de la France, de son État et de son régime politique. Elle est fondée sur un certain nombre de principes dont celle d'une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. La France ne serait pas la France sans cette passion de la liberté⁴², de l'égalité et de la fraternité qui est le propre de la République.

La France par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 affirme que les individus naissent et demeurent libres et égaux en droits. Selon ce principe, toute pratique et rejet de l'exclusion basée sur des caractéristiques naturelles telles que le sexe, l'origine ethnique, la religion ou tout autre caractéristique individuelle est perçue comme discriminatoire.

Le « Préambule de la Constitution de 1946 repris par la constitution de 1958⁴³ précise qu' « au lendemain de la victoire remportée par les peuples libres sur les régimes qui ont tenté d'asservir et de dégrader la personne humaine, le peuple français proclame à nouveau que tout être humain, sans distinction de race, de religion ni de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés.(...) La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme.(...) Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances. »

⁴¹Stone Pete, Zannad Hédia, Mesurer la discrimination et la diversité – éléments de réponse (réflexions à partir d'une revue de littérature et des pratiques des entreprises adhérentes de l'AFMD), septembre 2009, Page 21.

⁴²La déclaration française des droits de l'homme et du citoyen (1789) est à la base de la déclaration universelle des droits de l'homme (1948).

⁴³www.assemblee-nationale.fr/histoire/dudh/1789.asp



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Toutefois « depuis la Révolution française, les responsables politiques français ont toujours défendu une conception universelle de la citoyenneté et n'ont jamais fait référence aux origines ou au genre. Il fallait constituer l'unité de la Nation et cette unité ne pouvait pas se fonder sur des différences communautaires de quelque nature que ce soit. Toute l'expérience politique a été de renforcer cette notion d'unité de la Nation et donc l'assimilation pleine et entière des immigrés et des provinciaux à la culture commune (affirmation du français comme seule langue nationale, francisation de toutes les régions du pays via l'école publique obligatoire, loi sur la laïcité, défense des idéaux de la République, loi sur le port des signes religieux,...). »⁴⁴

Cette « conception universelle du français » se heurte aujourd'hui à une dure réalité. La notion d'être français est dépassée et ne transcende plus les différences. Dans le quotidien du monde du travail et en particulier dans les organisations culturelles homogènes, être différent des autres peut être perçu non comme un atout mais comme un déficit, une charge supplémentaire, un risque pour l'efficacité, voire une menace à l'égard du bon fonctionnement de l'organisation.

Le dernier baromètre sur la perception des discriminations en France⁴⁵ édité par la HALDE et l'OIT montre qu'un nombre croissant de salariés du privé (28% contre 25% en 2008) disent avoir été victimes de discrimination : l'âge est la 1^{ère} cause citée par 32% des salariés, avant les convictions politiques ou syndicales et au 3^{ème} rang l'origine ethnique avant l'apparence physique. En outre, 38% des salariés du secteur privé disent avoir été témoins d'une discrimination : l'origine ethnique qui arrive en tête (49%), suivi de l'apparence physique (33%) et des convictions politiques et syndicales (23%).

De même, l'enquête sur l'activité des immigrés 2007 de l'Insee⁴⁶ révèle que les étrangers sont principalement ouvriers (46%). Ils représentent 16 % des chômeurs, alors qu'ils ne constituent que 9% de la population active. Leur taux de chômage est deux fois plus élevé que le reste de la population (15,2% contre 7,3%). Les immigrés sont plus nombreux à occuper des emplois peu ou non qualifiés et majoritairement dans des secteurs d'activité où la formation continue est peu développée (en Île-de-France, 69 % des salariés des entreprises de nettoyage et 66 % des personnes employées par les ménages sont immigrés.). À diplôme égal, les immigrés demeurent plus souvent au chômage que les autres : le taux de chômage des immigrés qui détiennent un diplôme de l'enseignement supérieur est près du triple de celui des autres actifs de niveau équivalent.

⁴⁴Note de Jean-François Chanlat « Management et Diversité : un regard anthropologique ».

⁴⁵Enquête réalisée du 18 au 21 mars 2009 auprès d'un échantillon de salariés du secteur privé.

⁴⁶L'activité des immigrés en 2007 – Jacqueline PERRIN-HAYNES – Cellule Statistiques et études sur l'immigration – Insee – http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1212



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Aussi, les acteurs du monde politique et de la société civile (Licra⁴⁷, Mrap⁴⁸, ...) s'accordent à dire que cette égalité de principe ne se traduit pas dans le monde professionnel, qu'intrinsèquement notre pays produit des inégalités, et que d'aucuns subissent une discrimination parfois voulue, quelque fois sournoise mais souvent involontaire.

« Comment peut-on parler de République quand l'avenir ou la réussite professionnelle dépendent non de l'intelligence, non du courage, non de l'ardeur au travail, non du mérite mais du milieu social d'où l'on vient, du quartier où l'on habite, du nom que l'on porte, de la couleur de sa peau, de son âge, de son sexe ou de son handicap. A quoi servent nos principes sacrés si 220 ans après la déclaration universelle des droits de l'homme, ils ne trouvent pas de traduction dans la réalité. Depuis trop longtemps nous trahissons l'idéal républicain en proclamant notre attachement à une République formelle sans nous soucier de construire la République réelle. »⁴⁹

La diversité est ainsi devenue une priorité nationale traitée au plus haut sommet de l'Etat. Différentes catégories d'acteurs, internes à l'organisation, sont concernées par les politiques de gestion de la diversité :

- les salariés mais aussi les demandeurs d'emploi ;
- la ligne hiérarchique et l'équipe de direction ;
- les services support tels que le service de gestion des ressources humaines mais aussi les services marketing en lien avec les usagers et les clients et les services de communication interne et externe ;
- les délégués syndicaux et plus largement les instances représentatives du personnel ;
- les assistants sociaux et médecins du travail.

Une politique de gestion de la diversité implique aussi des actions avec des partenaires externes, tels que :

- les clients et les usagers ;
- des consultants ;
- les fournisseurs et sous-traitants ;
- des associations : A compétences égales⁵⁰, Club XXI^e siècle⁵¹, AFMD⁵², Agefiph, Arborus⁵³,... ;



⁴⁷LICRA est depuis plus de trois quarts de siècle en première ligne dans les combats incessants contre l'abjection, l'aberration que symbolise le refus de l'autre en raison de ses différences. Ces combats, la LICRA les mène en France mais aussi sous toutes les latitudes, par le biais des sections qui, au fur et à mesure, se sont implantées à travers le monde entier. Poursuivre inlassablement la quête de la reconnaissance humaine, sans restriction religieuse, sociale, d'origine ou philosophique, afin que chacun puisse prétendre à l'égalité des chances et des droits, voilà un objectif ambitieux de la LICRA. Laïque, attachée aux valeurs républicaines, la LICRA est tout simplement et sans ambiguïté, universaliste.

⁴⁸MRAP est depuis sa création en 1949, le Mouvement contre le Racisme et pour l'Amitié des Peuples à la pointe de tous les combats contre les discriminations et le racisme. Sa revendication centrale : l'égalité des droits entre tous les citoyens.

⁴⁹Discours de Nicolas SARKOZY – Président de la République Française – le 17 décembre 2008.

⁵⁰A compétences égales (www.acompetenceegale.com) émane de 8 cabinets de recrutement. Conscients du rôle que les cabinets de recrutement doivent et peuvent rapidement jouer dans la lutte contre les pratiques discriminatoires lors de l'embauche, 8 cabinets de recrutement majeurs en France ont décidé de s'associer afin de s'impliquer activement sur cette



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- les pouvoirs publics : HALDE, ACSE,...ainsi que l'Union européenne ;
- les organismes de recherche : observatoire des discriminations, observatoire des inégalités ;
- les syndicats de salariés ;
- les Réseaux d'entreprise : ANDRH, CJD, MEDEF,...



a) La législation Française de lutte contre les discriminations

Les politiques interviennent pour lutter contre la discrimination. La législation française prohibe d'une façon générale tous les types de discriminations, selon le principe d'égalité devant la loi :

- Le code pénal prévoit des sanctions dans le secteur de l'emploi, dans l'exercice d'une activité économique et la fourniture de biens et de services. La discrimination à l'égard d'une personne physique ou morale est punie de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende. Lorsque le refus discriminatoire est commis dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès, les peines sont portées à 5 ans d'emprisonnement et à 75 000 euros d'amende.
- Le code du travail précise qu'aucun salarié ne peut être écarté d'un recrutement, d'une formation ou encore être sanctionné ou licencié ou voir son déroulement de carrière compromis en raison de critères discriminatoires. Il protège le salarié qui est amené à témoigner d'une discrimination contre d'éventuelles mesures de représailles.

question et assumer pleinement leur responsabilité sociale. Leur ambition est de garantir une égalité de traitement de toutes les candidatures et d'assurer un processus de sélection centré sur la recherche de compétences. C'est dans ce contexte que ces cabinets ont créé l'association «A Compétences Egales» le 23 mars 2006. Après seulement 3 ans d'existence, l'association « A Compétences égales » a déjà en son sein 40 cabinets et a réalisé des actes majeurs et reconnus sur le sujet de la lutte contre les discriminations

⁵¹Le Club XXI^e siècle (www.21eme-siecle.org) est un réseau français se donnant pour mission de « valoriser cet atout formidable qu'est la diversité française, en promouvant l'égalité des chances, sans artifices ni passe-droits ». Le club recrute principalement dans l'élite des enfants issus de l'immigration. Il est principalement composé de banquiers, de chefs d'entreprise et de hauts fonctionnaires dont la plupart sont d'origine étrangère (du Maghreb, d'Afrique sub-saharienne majoritairement). Les sujets de débats du club se rapportent majoritairement à l'intégration des minorités. Le Club XXI^e Siècle souhaite faire prendre conscience à tous de la présence d'une élite issue de l'immigration. Le aide beaucoup de jeunes venus de milieux populaires via Les Entretiens de l'Excellence, Talents des Cités (il est partenaire du Sénat et du Ministère des affaires sociales), Nos quartiers ont du talent et d'autres opérations.

⁵²L'AFMD (www.afmd.fr), initiative du Club XXI^e siècle, l'Association Française des Managers de la Diversité, nait le 28 novembre 2007. L'objectif de l'association est de produire et de proposer des outils opérationnels de gestion de la diversité. L'AFMD se conçoit comme une plate forme d'échanges interentreprises et un espace de coproduction. L'AFMD s'adresse non seulement aux responsables de la diversité et aux responsables Ressources Humaines, mais aussi aux managers de proximité, afin de passer de la promotion à la gestion de la diversité. La démarche de l'AFMD se veut pragmatique et collaborative, en intégrant progressivement tous les acteurs de l'écosystème de la diversité : institutionnels, associatifs ou académiques...

⁵³Arborus est une association fondée en 1995 pour apporter une nouvelle vision du rôle des femmes dans notre société. Depuis plus de dix ans, cette association travaille en collaboration avec la Commission européenne et le Service des Droits des Femmes et de l'Égalité. Les travaux ont commencé avec des entreprises et des personnes de conviction pour travailler sur les « valeurs féminines » dans l'entreprise et sur de nouveaux modèles de management, d'organisation, de société. Un des éléments majeurs a été le label égalité, lancé par la ministre Nicole Ameline qui a chargé en 2004, Cristina Lunghi (fondatrice de l'association), de sa création et de sa promotion.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- La loi du 13 juillet 1983 concernant les droits et obligations des fonctionnaires, interdit les discriminations dans la fonction publique.
- La loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations établit l'égalité des chances et des droits dans la carrière des travailleurs et complète très largement le code du travail dans ce domaine.
- La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 prohibe le harcèlement moral et comporte des dispositions prohibant la discrimination dans l'accès au logement.
- En application des directives européennes de 2000 et 2002, la loi du 30 décembre 2004 crée une autorité administrative indépendante : la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité des chances qui se voit confier deux missions principales : le traitement de cas de discrimination et les actions de promotion de l'égalité. Concernant les cas de discrimination, l'autorité peut, soit être saisie directement par la victime ou par l'intermédiaire d'un représentant français au parlement européen ou être saisie conjointement par la victime et une association. Enfin l'autorité peut également s'autosaisir, si une victime identifiée ne s'y oppose pas. L'auto-saisine est particulièrement importante en matière de discrimination indirecte, où des pratiques collectives excluant des groupes de personnes peuvent être révélées, sans qu'une intention délictueuse puisse être dégagée et sans qu'on puisse toujours identifier précisément les victimes. Sans empiéter sur les pouvoirs de la justice, la HALDE peut mettre à jour des pratiques discriminatoires en aidant les victimes à constituer leur dossier, grâce à un pouvoir d'investigation important permettant notamment de demander des explications, d'auditionner des personnes, de consulter des documents ou même dans certains cas de procéder sur place. La HALDE peut également organiser une médiation et obliger la partie incriminée à s'y soumettre, sous peine de publication de ses recommandations.
- La loi du 31 mars 2006 élargit les pouvoirs de la HALDE, notamment en lui permettant d'engager des transactions pénales. Elle a également donné valeur légale aux tests de discrimination.
- Par décret du 19 décembre 2008, est créé le Commissariat à la diversité et à l'égalité des chances. A sa tête, le Président Nicolas Sarkozy y a nommé un commissaire à la Diversité et à l'Égalité des chances en la personne de Yazid Sabeg. Il a été chargé d'établir un plan d'action destiné à promouvoir l'égalité des chances et la diversité en France. Ce rapport propose 76 mesures et s'articule en trois parties. La première partie s'attache à présenter un ensemble d'actions en faveur de la jeunesse, axé autour du développement de la formation en alternance, de la validation des acquis de l'expérience, ou encore de l'accroissement et de la diversification du recrutement dans les grandes écoles. La seconde partie propose de promouvoir la diversité et de lutter contre les discriminations, tant dans la fonction publique que dans les entreprises, les partis politiques, les médias, l'école... La troisième partie prône une plus grande coordination de la politique de la ville : poursuite de la réinsertion des quartiers sensibles et du programme de rénovation urbaine (PNRU), accroissement de la lisibilité et de la cohérence des actions menées en faveur des quartiers.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

b) Labels et Certifications

Comme le fait remarquer Jean-François Chanlat⁵⁴, la question de la diversité, bien que non nouvelle dans le milieu gestionnaire, n'en n'est pas moins récente comparativement aux pays anglo-saxons, comme en témoignent la création du tout récent label diversité et l'apparition d'organisations telles que la Halde, et des différentes instances déjà largement évoquées. On assiste en effet depuis quelques années à une prise de conscience, une reconnaissance de la réalité criante des discriminations. Cette mobilisation générale a fait naître depuis peu un Haut Commissaire à la Diversité. Elle est également à l'origine de la mise en place de différents labels et certifications.

(1) La Charte de la diversité⁵⁵



L'idée d'une Charte est lancée en janvier 2004 dans un rapport publié par l'Institut Montaigne⁵⁶ « Les oubliés de l'égalité des chances », coécrit par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie. La rédaction de la Charte est coordonnée par Laurence Méhaignerie avec la participation de plusieurs grandes entreprises, et proposée par Claude Bébéar et Yazid Sabeg le 22 octobre 2004 à 33 grandes entreprises et PME qui en seront les premières signataires, d'un texte d'engagements.

La Charte de la diversité adoptée par l'entreprise a pour objet de témoigner de son engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de son organisation. En vertu de cette Charte, l'entreprise s'engage à :

- Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
- Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont

⁵⁴Note de Jean-François Chanlat « Management et Diversité : un regard anthropologique ».

⁵⁵www.charte-diversite.com

⁵⁶L'Institut Montaigne (www.institutmontaigne.org) organise ses travaux autour de trois axes de recherche :

- Mobilité et cohésion sociale : égalité des chances, mobilité sociale, formation professionnelle, gouvernement d'entreprise, générosité du public, légitimité des élites...
- Modernisation de la sphère publique : réforme de l'État, système de santé, éducation, recherche, justice, défense/sécurité, sport...
- Stratégie économique et européenne : compétitivité, propriété intellectuelle, questions européennes, agriculture, mondialisation et régulation, homme et climat.
- Résultat d'une confrontation constructive des idées et de la pluralité des opinions et des compétences, ses publications proposent des solutions concrètes et opérationnelles à des problèmes d'actualité durable. Une fois éditées, ces publications sont largement diffusées, mais de manière ciblée, et les propositions servent de base pour des actions de lobbying d'idées auprès des médias, des décideurs et des pouvoirs publics.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.

- Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
- Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
- Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
- Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.



(2) Le label « Egalité »⁵⁷

Concrétisant une volonté politique forte, celle de valoriser l'égalité professionnelle au cœur des entreprises comme des institutions, le « Label Egalité » a été mis en place fin 2004, à l'initiative du ministère du travail. Encouragé par l'État, soutenu par les partenaires sociaux, le « Label Egalité » peut être décerné à toute entreprise, association ou

administration, quelle que soit sa taille ou son activité.

Le dossier de labellisation présenté par les organismes candidats est instruit par l'Afnor Certification qui apprécie la mise en œuvre par le candidat des actions en faveur de l'égalité professionnelle et soumet un rapport à la commission de labellisation.

L'évaluation se fait sur plusieurs critères répartis en 3 champs :

- les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle,
- la gestion des ressources humaines et le management,
- l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

Une Commission de labellisation, composée à parité de représentants de l'État, des syndicats de salariés et des organisations patronales rend ensuite un avis à la majorité, au vu duquel AFNOR certification prend la décision d'accorder ou de refuser la labellisation. Le "Label Egalité" est la véritable marque d'organismes novateurs dans leur approche de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il récompense l'exemplarité de leurs pratiques.

(3) Le Label Diversité⁵⁸

Le 11 septembre 2008, le label diversité a été lancé sous l'égide des pouvoirs publics. Il s'applique aux différents critères de discrimination recensés dans la loi : origine, âge, handicap, opinions politiques ou religieuses... Ce label est le témoignage incontestable d'un fort engagement pour garantir l'égalité des chances, lutter contre les discriminations dans le

⁵⁷<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

⁵⁸www.afnor.org



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

cadre professionnel et, promouvoir la diversité. Ce label, aboutissement d'un travail conduit avec l'ANDRH, un grand nombre d'acteurs œuvrant pour la diversité repose sur une démarche volontaire. Il constitue un outil complémentaire au dialogue social et aux exigences de la loi et s'inscrit dans la continuité de la charte de la diversité.



Ouvert à tout type de structure, quels que soient leur taille, leur structure et leur secteur d'activité, ce dispositif est déployé en collaboration avec le Ministère de Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du développement durable.

Le label Diversité est un moyen, pour les employeurs d'évaluer le résultat de leurs actions en matière d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations et de témoigner publiquement de la concrétisation de leur engagement.

Cette labellisation s'effectue au regard d'un cahier des charges s'articulant autour d'exigences réparties selon 5 domaines obligatoires :

- état des lieux de la diversité dans l'organisme,
- politique diversité : définition et mise en œuvre,
- communication interne, sensibilisation, formation,
- prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme,
- évaluation et axe d'amélioration de la démarche diversité.

PME, grands groupes, de tous secteurs d'activité, privés ou publics ... le Label Diversité attire depuis son lancement, de plus en plus d'organisations. En juin 2009, ce sont déjà 18 entreprises représentant 170 000 salariés qui ont obtenu ce label.

2. Sens du terme « Diversité »

a) Définition du terme « Diversité »

Au sens littéral du terme tel qu'il est défini dans le dictionnaire de l'académie française, la diversité est « l'état de ce qui est divers ».

Pour l'Institut Montaigne, la diversité « désigne la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein (origine de pays, de région, de quartier, patronymique, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientation sexuelle, diplômes,...) ». Cette définition peut être complétée par celle de Philippe PIERRE « La diversité est une mosaïque de différences visibles (...) et invisibles (origine culturelle, origine socioéconomique, éducation, situation familiale, expérience, confession religieuse, convictions politiques ou philosophiques, orientation sexuelle, valeurs...), de similarités et d'interactions, qui influencent les attitudes, les comportements, les valeurs comme les stratégies des hommes et des femmes dans leur environnement professionnel. »⁵⁹

⁵⁹Philippe Pierre extrait de la conférence : « de la diversité au management interculturel » de 2009.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Au final, la diversité renvoie à deux dimensions identifiées par Jean-François CHANLAT⁶⁰. D'une part, elle fait référence à la dimension de l'identité plurielle de l'individu. Si cette identité plurielle est la résultante de la conscience de l'individu de son altérité dans son rapport aux autres, elle trouve son origine dans des critères aussi variés que « le sexe (le genre), l'âge, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la formation,... ». L'altérité est perçue par les autres comme un danger et peut par conséquent générer rejet et conflit. D'autre part, elle fait également référence à la « question du vivre ensemble » ou « socialité ». Cette « question du vivre ensemble à travers la coexistence de toutes les différences » qui s'est posée très tôt au niveau de la société, se pose également au niveau de l'entreprise. La notion de diversité est ainsi appréhendée de manière dynamique.

b) Utilisation du terme « Diversité »

L'engouement pour un mot est toujours en lien avec les questions qu'une société se pose à un moment donné de son histoire. La France ne fait pas exception à cette règle. Les législations communautaires et françaises ont au fil du temps liés « diversité » et « discrimination ». L'étude de Junko Takagi⁶¹, entre 2000 et 2004, constate que le sens donné au terme « Diversité » est extrêmement large et fait référence tant aux problématiques du sexe, du handicap, de l'âge ou de l'obésité qu'à celles de l'orientation politique, des orientations sexuelles, de la religion, de la diversité professionnelle, de la diversité culturelle,... Bon nombre d'articles évoque les problématiques ethniques sans nécessairement utiliser le terme de « diversité ». D'une manière générale, le terme diversité est utilisé pour tous les critères discriminatoires prohibés⁶².

A partir de 2005, outre le fait que Junko Takagi constate une utilisation exponentielle du terme « diversité », il dénote une évolution notable du sens. A peu près tous les articles employant le mot « diversité » sont consacrés aux questions relatives aux discriminations et aux groupes et minorités victimes de discrimination. De plus lorsque les articles discutent d'une minorité ethnique particulière ils sont plus précis dans leur vocabulaire désignant l'appartenance à une catégorie ou minorité. Comme par exemple dans cet article consacré à la diversité au travail (« La diversité en entreprise, un combat difficile pour les syndicats », 22 novembre 2005) : « Les syndicats peinent à intégrer, en interne, la diversité d'origines du salariat. Si les syndicats ont fait un effort de féminisation en interne, ils restent beaucoup moins métissés que le salariat, les appareils, plus blancs que blacks ou beurs, en sont le reflet ». Ici, Blanc, Black et Beurs désignent précisément des groupes ethniques au même titre que les femmes au travail qui constituent, elles aussi, d'après cet article, une minorité.

⁶⁰Note de Jean-François Chanlat : « Management et Diversité : un regard anthropologique ».

⁶¹Junko Takagi, Pour une approche sociologique de la « diversité », Revue internationale et stratégique 2009/1, N° 73, p. 109-112.

⁶²Article L1132-1 du code du travail - « Les discriminations à l'égard d'un salarié liées à son origine, à son sexe, à ses mœurs, à son orientation sexuelle, à son âge, à sa situation de famille, à ses caractéristiques génétiques, à son appartenance ou à sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnité, une nation ou une race, à ses opinions politiques, à ses activités syndicales ou mutualistes, à ses convictions religieuses, à son apparence physique, à son patronyme ou en raison de son état de santé, de sa grossesse ou de son handicap sont interdites ».



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

En France l'utilisation du terme « diversité » et le sens qui lui est accordé évolue constamment dans le temps. Ce qui nous semble traduire ou illustrer une structuration du champ de la gestion de la diversité en France. En définitive, Junko Takagi conclue qu'il n'y a pas de réelle définition du terme « diversité » en France. Ce mot est utilisé dans un sens plus général, plutôt vague, le mot lui-même pouvant recouvrir des significations aussi variées qu'imprécises.

L'utilisation du sens Diversité s'effectue ainsi en France sans grande cohérence. De même les entreprises traitent de la diversité différemment en fonction de leurs positions face à cet enjeu de société.

C. Les différentes postures des entreprises face à la diversité aujourd'hui (les raisons « affichées » du « pourquoi on fait de la diversité ») :

Quoi que les entreprises mettent en place, charte, label, politique, actions,..., toutes réfléchissent à la diversité. La diversité est « à la mode » !⁶³ et les entreprises s'affichent :



Une enquête⁶⁴ menée en France en 2005 révélait que les entreprises font de la diversité pour des raisons commerciales, puis éthiques puis juridiques. 83% pensent que les retombées sont positives, notamment au travers de quatre avantages :

- le recrutement et la fidélisation d'un personnel hautement qualifié (42%),
- la réputation de l'entreprise (38%),
- la capacité d'innovation et de création (26%),
- la motivation des salariés (24%).

⁶³« Dans la plupart des pays industrialisés, la diversité est un mot en ce moment fort à la mode. » Note de Jean-François Chanlat : « Management et Diversité : un regard anthropologique ».

⁶⁴Compte rendu du séminaire sur le management de la Diversité - Centre de formation permanente de l'ESSEC, 13 mars 2008.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Face à cet enjeu de société, les entreprises adoptent deux logiques d'action :

- des postures défensives, adoptées par les organisations par contrainte, mimétisme ou en réponse à un événement précis,
- des postures plus offensives, dans une optique de création de valeur grâce au concept de diversité.

1. Des postures défensives

a) La diversité : une posture défensive par contrainte

(1) La contrainte juridique

Le choix de la diversité s'opère encore le plus souvent en réponse à une contrainte légale. Philippe PIERRE le confirme⁶⁵, « l'accroissement d'obligations légales et réglementaires autour de la lutte contre les discriminations oblige les décideurs à inscrire la démarche d'anticipation des risques juridiques liés à la promotion de la diversité dans la stratégie de leurs entreprises. ».

Dans le cadre de la lutte contre les discriminations, les législations française et européenne prévoient que désormais, c'est à l'entreprise qu'il incombe de prouver qu'elle n'a pas discriminé. Le renversement de la charge de la preuve oblige l'entreprise accusée de pratiques discriminatoires à prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs (étrangers à toute discrimination) mais également pertinents.

L'enjeu pour l'entreprise est donc non seulement de se conformer à la loi, mais aussi d'éviter le risque juridique. Elle doit prévenir le risque de plaintes et pour cela, notamment revoir et sécuriser la plupart de ses processus RH, de recrutement, mais aussi d'intégration, de gestion des carrières, de formation,...

L'ouvrage « Le management de la diversité »⁶⁶ propose des actions concrètes :

- refondre ses méthodes de recrutement,
- élargir les viviers de candidatures et critères de sélection (aptitudes plutôt que diplômes),
- former les recruteurs, ainsi que les managers à la diversité et à la lutte contre les discriminations,
- mettre en place des critères d'évaluation les plus objectifs et neutres possibles, des règles objectives non biaisées de rémunération,
- neutraliser les effets négatifs du congé maternité,
- encourager des profils qui se signalent peu à suivre des formations,

⁶⁵Philippe Pierre, article « Quand les politiques de gestion de la diversité questionnent la possibilité de se former en entreprise à la compréhension d'autrui... ».

⁶⁶I. Barth et C. Falcoz, Le management de la diversité, L'Harmattan, 2007.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- supprimer les critères entraînant des discriminations directes ou indirectes dans la gestion des carrières.

(2) La contrainte de la main d'œuvre

Les entreprises doivent aujourd'hui faire face à une pénurie dans certains emplois ou secteurs, ou à une « diversification subie » de leur main d'œuvre.

Les salariés sont de plus en plus issus de la diversité, de part une pénurie parfois qui pousse les entreprises à diversifier leur main d'œuvre. L'on parle parfois même de « pénurie de talents », qui conduirait à élargir les viviers de recrutement, et donc de s'ouvrir à de nouveaux profils aux caractéristiques plus variées. D'ailleurs, dans son rapport, Claude Bébéar⁶⁷ écrit : « Dans un contexte de vieillissement de la population active, et alors que certains envisagent le recours à l'immigration comme remède au manque prévisible de main d'œuvre, nos entreprises peuvent trouver sur le territoire national des forces vives susceptibles de créer des richesses. ».

L'immigration pour répondre à une pénurie de main d'œuvre, comme l'a connu la France à plusieurs reprises, étaient d'abord perçue comme provisoire. Cependant, dans les années 80, les salariés issus de l'immigration sont implantés de façon « irréversible » sur le sol français. Cela a contribué à « l'ethnostratification du marché du travail »⁶⁸.

L'entreprise est dans ce cas obligée de gérer la diversité. Une société de logistique qui emploie une main d'œuvre très diversifiée du point de vue de l'origine (plus de 35 origines nationales différentes), a dû développer des pratiques de gestion de la diversité pour faciliter le bon fonctionnement des équipes et augmenter motivation et implication des salariés.⁶⁹

La diversité des salariés est aussi le fait d'évolutions socio-économiques, telles que l'accès à l'éducation, la féminisation des emplois ou une mobilité nationale et internationale plus forte.

b) La diversité : une posture défensive par mimétisme, posture de « suiveur »

A l'instar des outils de gestion, la plupart des entreprises pratiquent le mimétisme notamment dans les entreprises du CAC 40. Or ces dernières communiquent largement sur leurs pratiques de lutte contre les discriminations, leur obtention du label diversité, la signature d'accord diversité ou encore sur les bienfaits d'une politique diversité sur la performance de l'entreprise. Les raisons qui poussent alors les entreprises, souvent plus modestes, à « faire de la diversité » ne s'expliquent parfois que par cette posture de « suiveur ».

« Figurer dans les classements et notations » est l'une des raisons invoquées par les groupes français du CAC 40 les plus frileux sur le thème de la diversité.

⁶⁷« Des entreprises aux couleurs de la France, Rapport remis au premier Ministre », novembre 2004 de Claude Bébéar.

⁶⁸Annie Cornet et Philippe Warland, GRH et gestion de la diversité, Les topos +, édition Dunod, avril 2008, page 32.

⁶⁹Annie Cornet et Philippe Warland, GRH et gestion de la diversité, Les topos +, édition Dunod, avril 2008, page 53.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

c) La diversité : une posture défensive en réponse à un événement

Certaines entreprises mettent en place une politique diversité lorsqu'elles sont confrontées à un « événement précis » ou à la survenance d'une crise. Parmi les cas les plus connus, parce qu'ils ont aussi fait figures de « précurseur » en la matière, les groupes l'Oréal et Adecco ont largement communiqué sur leurs actions en faveur de la diversité, suite à des événements de nature à altérer leur image.

En 2000, une filiale de l'Oréal, pour assurer la promotion de produits capillaires, s'adresse à Adecco pour le recrutement d'animatrices. Or des critères auraient été mentionnés : « type BBR », signifiant « bleu, blanc, rouge », âge compris entre 18 et 22 ans et taille de vêtement entre 38 et 42. Ces événements sont dévoilés et très largement relayés par la presse. Pour répondre au malaise, les deux groupes se lancent alors dans de vastes campagnes sur leurs pratiques de diversité.

Adecco lance une campagne de communication, au slogan accrocheur et évocateur : « Nos différences sont une richesse. Face aux discriminations, Adecco s'engage ». Adecco rejoint également le programme européen Equal (www.latitudeequal-discrimination.eu). Depuis 2001, l'Oréal a mis en place des moyens d'actions importants pour lutter contre les discriminations et intégrer davantage la diversité. Le groupe a ensuite largement communiqué sur ses engagements. Finalement ce fait dommageable a fait que les deux entreprises sont presque devenues pionnières dans la mise en place de politiques « diversité ».

2. Des postures offensives

a) La diversité : une posture offensive par souci « sociétal »

Si les notions de diversité et de RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) peuvent paraître proches, on constate un arrimage tardif des deux concepts (Cornet & Warland, 2008). L'entreprise aurait alors une responsabilité envers la société en termes d'inclusion et devrait donc refléter son environnement dans le personnel qu'elle emploie. Cette logique s'inspire des théories de la contingence : refléter en interne l'environnement externe.

Cette responsabilité va parfois plus loin avec un « devoir » d'offrir des emplois à la population « locale », comme en témoignent les exemples des ZUP ou des contrats de revitalisation. On s'installe alors dans une vision moralisatrice de l'entreprise, notamment responsable de l'intégration sociale des jeunes. L'association IMS-Entreprendre pour la cité renforce ce positionnement.

Cette logique d'inclusion, même facteur de performance, car « facteur d'ancrage et d'intégration dans son environnement, permettrait une ouverture vers l'international et améliorerait la satisfaction du personnel et de la clientèle (Sabeg et Charlotin, 2006). »⁷⁰

Aux sources de la diversité aussi, la RSE avec l'introduction de la non-discrimination dans plusieurs processus de labellisation qualité (Label SA 8000, 8 normes du BIT...).

⁷⁰A. Cornet et P. Warland, GRH et gestion de la diversité, Les topos +, édition Dunod, avril 2008, page 58.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

b) La diversité : une posture offensive pour développer son image

Comme en témoignent les rapports RSE et développement durable qui se multiplient, aujourd'hui, en dehors des entreprises seules du CAC 40, chaque organisation souhaite donner à l'ensemble de ses parties prenantes une image éthiquement et socialement responsable. C'est un choix presque « humaniste », même si la plupart du temps clairement guidé par des motifs économiques.

L'objet est de valoriser la dimension citoyenne de l'entreprise, ce qui peut même constituer un axe de différenciation.

Par ailleurs, mettre en place des politiques d'actions de diversité peut prévenir les atteintes à l'image qui surviennent lors de procès. Ne rien avoir fait en matière de diversité ou lutte contre les discriminations peut être mal perçu en cas de plainte, par un juge, une ONG (Organisations Non Gouvernementales), ou les IRP (Instances Représentatives du Personnel) et peut nuire à l'image et à la réputation de l'entreprise.

De là à soupçonner les entreprises de se servir de la diversité, ce thème si porteur (et vendeur ?!) uniquement dans le but d'améliorer leur image, il n'y a qu'un pas !

Sébastien POINT⁷¹ soutient la thèse que les entreprises utilisent davantage la diversité pour maintenir une bonne image au détriment de véritables arguments sur l'impact d'une bonne gestion de la diversité sur la performance organisationnelle.

Cette posture permet néanmoins de développer le marketing employeur d'une entreprise et donc de mieux attirer et fidéliser ses ressources internes.

c) La diversité : une posture offensive pour anticiper et répondre aux enjeux RH

(1) La diversité pour optimiser sa gestion des ressources humaines (GRH), développer une politique RH innovante et performante,...

Annie CORNET, dans son ouvrage « GRH et gestion de la diversité »⁷², estime que la diversité est un impératif stratégique de la Gestion des Ressources Humaines, un défi pour générer un avantage concurrentiel, créer de la valeur avec la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles et collectives. Dans un autre ouvrage⁷³, elle explique que l'une des raisons pour les entreprises de faire de la diversité est « la recherche de plus d'efficacité qui vise à optimiser l'usage des ressources et compétences internes et externes

⁷¹S. Point, La charte de la diversité : regards sur le discours des entreprises signataires, Revue management et avenir 2006/2, N°8, p.61-85.

⁷²A. Cornet, GRH et gestion de la diversité, pages 7-13.

⁷³Annie Cornet et Philippe Warland, GRH et gestion de la diversité, Les topos +, édition Dunod, avril 2008, page 49 et 53.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

et à améliorer les processus de travail ». En effet la diversité rendrait l'environnement de travail plus motivant et valorisant et donc permettrait d'attirer et de fidéliser davantage. Pour Copeland (1988), cela permettrait aussi à l'individu de se sentir « mieux dans sa peau », de percevoir une « plus grande reconnaissance de sa valeur intrinsèque, en tant qu'individu différent des autres », ce qui se traduirait par une meilleure rentabilité et ambiance de travail plus sereine.

La valorisation du capital social, se traduit sous deux aspects : par la cohésion sociale abordée par Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN⁷⁴ et par la santé des salariés développée par Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI⁷⁵, ce qui sera développé dans la deuxième partie de ce mémoire. La diversité aurait en effet un impact positif sur la santé émotionnelle. Charles Henri Amherdt distingue 4 états émotionnels : le flow (émotion positive engendrant plus de créativité et moins de stress), l'anxiété, l'ennui et l'indifférence. La reconnaissance de la singularité ou de la diversité entraîne selon lui, le flow (sous conditions de tâches, de management, de climat dans l'équipe), soit un épanouissement personnel, signe d'une bonne santé émotionnelle. L'état de flow limiterait entre autres le présentisme (absence mentale au travail) et contribuerait ainsi à la performance RH, voire plus largement à la performance de l'organisation, puisque « Csikszentmihalyi⁷⁶ (2004) démontre l'existence d'une corrélation forte entre les émotions positives ressenties par les salariés et les performances de l'entreprise. »⁷⁷

La diversité pour la gestion des ressources humaines (GRH), est source de richesse. Parmi les atouts recensés dans la littérature et la presse (voir notre bibliographie), la diversité :

- optimise la GRH,
- anticipe les problèmes de recrutement dans un contexte de guerre des talents,
- met à mal les stéréotypes et lutte contre les discriminations,
- permet la réussite des implantations locales, diversifie les compétences,
- encourage les partages de connaissances,
- développe la fierté d'appartenance et la motivation,
- renforce l'adaptation aux changements.

Tout particulièrement Yazid SABEG⁷⁸ et Christine CHARLOTIN⁷⁹ et Hélène GARNER-MOYER estiment que le recrutement d'un public « défavorisé » renforce l'attachement et la fidélisation à l'entreprise. Cette idée se fonde sur le principe de reconnaissance de ce public

⁷⁴« La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ? » de Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN p. 46, 47.

⁷⁵« La diversité ou la dialectique du semblable et du différent » de Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI, dans la Revue Management et avenir 2007/4 – N° 14.

⁷⁶Psychologue hongrois à l'origine du concept de flow.

⁷⁷« La diversité ou la dialectique du semblable et du différent » de Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI, dans la Revue Management et avenir 2007/4 – N° 14.

⁷⁸« La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ? » de Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN p. 46, 47

⁷⁹« Gestion de la diversité et performances de l'entreprise : au-delà de la vision GRH » de Hélène GARNER-MOYER



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

envers l'entreprise qui le prend en compte et le valorise. Les salariés seraient également d'autant plus fidèles à l'entreprise et motivés qu'ils se retrouveraient dans ses valeurs. Si les salariés se sentent valorisés, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Ainsi la diversité serait un moyen d'améliorer la « performance RH » et piloter une gestion individualisée de cette diversité permet de mieux recruter et intégrer, gérer les compétences (tableaux de bord), favoriser l'implication de chaque salarié, mesurer les progrès,... La diversité permet également d'attirer et de retenir les talents (« Pour ces groupes, communiquer sur la diversité fait un tabac auprès des jeunes et des candidats de plus en plus sensibles aux questions éthiques »⁸⁰).

(2) La diversité pour nourrir le dialogue social

La diversité peut permettre de renforcer son image sociale et responsable et ainsi de renforcer le dialogue social. Les projets diversité sont une formidable opportunité de mobiliser salariés et instances représentatives du personnel.

A la fin des années 90, les syndicats prenaient l'initiative de la lutte contre les discriminations, en l'axant toutefois essentiellement sur... la discrimination syndicale !⁸¹ Joseph AOUN⁸² dans son ouvrage évoque la création d'un climat stimulant et favorable par des équipes multiculturelles. JM Peretti⁸³, lui, pense à l'amélioration de « l'ouverture, la communication et la coopération interne ».

Le dialogue social est surtout nourri par les différents accords qui découlent de ces projets diversité et qui se développent. Leurs préambules mettent en avant un consensus fort. En témoigne celui du groupe Total, qui précise : « Conscients de la nécessité de privilégier, de développer et de garantir la diversité et l'égalité de traitement, la direction générale du groupe Total et les fédérations européennes réaffirment leur attachement aux principes généraux de non discrimination et d'égalité des chances depuis le recrutement jusqu'au terme de la vie professionnelle des salariés. ». L'accord SNCF stipule : « cette volonté s'appuie sur des convictions partagées : **la diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation.** ». Le Préambule de l'accord de groupe ACCOR relatif à la diversité (2007) précise : « Convaincus que la prise en compte de la diversité est aujourd'hui un phénomène de société incontournable et un enjeu majeur au sein de la politique sociale d'un Groupe international, que l'emploi des femmes, **la diversité des équipes, en termes d'âge, d'origines sociales, culturelles, ethniques, sont facteurs de dynamisme social et de croissance économique** ». Enfin, le préambule de l'accord sur « la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise » du groupe PSA, déclare : « **la diversité des salariés**

⁸⁰Supplément, Figaro n°20 119 du lundi 6 avril 2009 : Figaro Réussir, dossier « Le CAC 40 se convertit à la diversité », pages 4-6.

⁸¹P. Simon, Comment la lutte contre les discriminations est passée à droite, Mouvements 2007/4, N° 52, p. 153-163.

⁸²J. AOUN, Manager une équipe multiculturelle, faire de la diversité une clé de la performance, ESF éditeur, 2004, page 25.

⁸³Jean-Marie Peretti, Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise, Eyrolles, 2007, page 22.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

représente un atout pour l'innovation, la créativité et l'accompagnement du changement ».

Les négociations autour de ces accords permettent ainsi de dégager des consensus, de réaffirmer des valeurs et principes partagés, peut être même parfois tout simplement de réengager le dialogue.

Ils abordent aussi les enjeux de performance économique liée à la diversité, qui seront développés plus loin.

d) La diversité : une posture offensive pour conquérir de nouveaux marchés et clients

La diversité peut être envisagée comme un moyen de s'adapter ou de conquérir de nouveaux marchés ou clients, d'être en concordance avec sa réalité commerciale et économique.

Cette posture permet d'abord de faire face à la diversité croissante des clients et usagers, que ce soit à l'international ou sur le marché local. Cette problématique renvoie à plusieurs défis :

- « une meilleure compréhension des besoins des usagers et des marchés »,
- « l'amélioration de la communication avec ces groupes »,
- « des réponses aux revendications croissantes de certaines catégories (...) de prise en compte de leurs spécificités ». ⁸⁴

La diversité est un choix d'entreprise pour anticiper et intégrer les attentes des clients. L'Oréal notamment communique beaucoup sur le concept, avec un slogan, « satisfaire les besoins de nos clients » et d'un maximum de clients, tous divers, dont certains avec des besoins spécifiques. Pour cela, L'Oréal s'appuie notamment sur :

- une présence dans tous les canaux de distribution, une accessibilité à tous publics : du luxe en passant par les réseaux de professionnels (salons de coiffure par exemple), à la grande distribution,
- une gamme de produits diversifiés (soin, capillaires, maquillage, parfums, cosmétique,...) et adaptés aux différentes origines culturelles, tels que les soins spécifiques pour peaux noires,
- des centres de recherche et d'évaluation, des « Business Units » partout dans le monde, pour comprendre et intégrer les différences.

Un dossier consacré à la diversité dans Le Figaro⁸⁵, fait état d'une étude Eurogroup « certaines firmes de produits grand public intègrent les critères de diversité (minorités visibles, parité) dans leur stratégie de distribution. Dans le cas de l'automobile ou de la

⁸⁴Annie Cornet et Philippe Warland, GRH et gestion de la diversité, Les topos +, édition Dunod, avril 2008, page 14.

⁸⁵Supplément, Figaro n°20 119 du lundi 6 avril 2009 : Figaro Réussir, dossier « Le CAC 40 se convertit à la diversité », pages 4-6.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

téléphonie, le réseau est un élément de proximité avec les communautés locales : les équipes doivent refléter la diversité de leurs clients (SFR, Renault). » (...) « en matière de marketing, de conception produit, de réseaux de distribution, les entreprises nous expliquent comment la diversité des équipes a permis d'améliorer les résultats. Par exemple, le fait de féminiser un réseau de concessions automobiles a contribué à augmenter les ventes. (...) L'objectif des entreprises, souvent affiché, c'est de parler à l'ensemble de la société avec des équipes qui en soient le reflet. » (...) « en jouant sur la diversité de ses équipes (âge, origine, mixité...), L'Oréal s'efforce de mieux comprendre les attentes de tous ses clients à travers le monde. Pour certaines multinationales comme Accor, diversifier les origines est une nécessité pour s'adapter à l'environnement culturel des pays où elles sont implantées. »

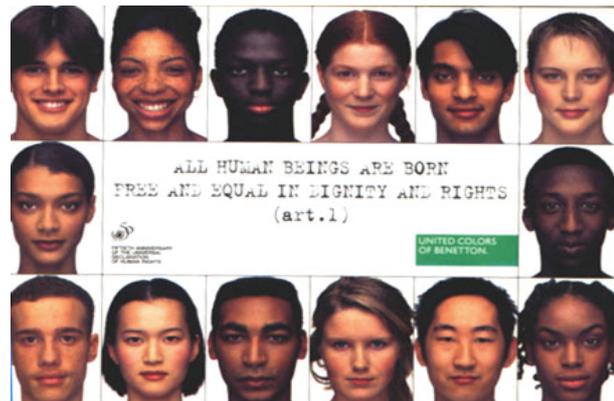
Une main d'œuvre, reflet de diversité, devient alors un atout commercial, grâce notamment à sa proximité avec la clientèle. C'est ainsi que des banques décident de diversifier ethniquement leur personnel au contact des clients, afin d'attirer les capitaux de certaines communautés.

Selon JM Peretti⁸⁶, les stratégies diversité reposent sur deux hypothèses : « la proximité avec les clients ou la proximité avec le produit sont source d'efficacité accrue (Barth, 2006). ». Aux sources des politiques de diversité se situent l'approche des marchés locaux et le marketing. Il existe même des approches stratégiques du marketing ethnique⁸⁷, avec des objectifs d'image, de produit ou de marque :

Marketing ethnique



Objectifs de marque citoyenne, avec une communication multiculturelle



e) La diversité : une posture offensive car facteur de performances

Dans les années 90, les discours autour de la notion de diversité évoluent des notions de « handicap », « victime », « discriminations », à la notion « d'atout ». De nombreux écrits

⁸⁶Jean-Marie Peretti, Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise, Eyrolles, 2007, page 20.

⁸⁷Y. GICQUEL, Le marketing ethnique, 2006.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

vantent l'impact positif de la diversité sur la performance des organisations. « Une main d'œuvre diversifiée devient porteuse de créativité et d'innovation, et devient un atout dans un environnement perçu comme imprévisible et turbulent (Lunghi, 2002 et 2005 ; Burke & Sarda, 2007). »⁸⁸

La diversité est alors **source de création de valeur**, elle génère davantage de créativité, permet l'innovation, un meilleur contact avec une clientèle diversifiée, etc.

Selon un article paru dans Le Figaro⁸⁹ concernant les entreprises du CAC 40, celles qui sont le plus avancées en matière de diversité, « sont celles qui y trouvent un intérêt économique ». « Les plus en pointe, comme Accor ou L'Oréal, sont celles qui ont un vrai intérêt business à s'appuyer sur la diversité ». « Augmenter la croissance et la performance » et « satisfaire et fidéliser les collaborateurs » sont les principales raisons invoquées, tandis que les bénéfices sont « des équipes plus soudées, plus fidèles à l'entreprise, plus créatives, plus performantes ». Une condition à ces performances et atouts est cependant avancée : « prévoir des actions de sensibilisation auprès du management et des salariés pour lever les freins en interne ».

La plupart des points évoqués précédemment sont déjà facteur de performances car ils renforcent l'attractivité d'une entreprise, développe les potentiels commerciaux, etc. A ceux là, nous pourrions ajouter notamment l'intérêt économique et financier de la diversité, ou encore la performance renforcée des équipes de travail, via l'innovation et la créativité.

La mise en œuvre d'une politique diversité peut constituer **un avantage financier**.

Elle permet tout d'abord de réduire les coûts des contentieux (coûts des procès et éventuels dommages et intérêts). L'objectif est d'éviter les procès, qui peuvent aussi bien générer des coûts directs liés à la justice, qu'indirects puisqu'ils portent atteinte à l'image de l'organisation.

Les choix de diversité peuvent être guidés pour ne pas avoir à payer les pénalités ou obligations légales, telles les cotisations Agefiph par rapport à l'emploi de personnes handicapées.

Enfin, le poids des agences de notation sociale incite les entreprises à « faire le choix de la diversité ». Elles sont parfois même aux sources de la gestion de la diversité, à l'instar des politiques plus générales de RSE.

« L'avantage financier de la diversité » permet aux directions des ressources humaines de persuader les comités de direction par le biais de justifications rationnelles et financières. « Adecco a financé une étude de grande envergure permettant d'établir des liens entre la diversité (Femmes, Seniors, Personnes Handicapées, Etrangers) et la performance (économies générées pour non-condamnation et non-destruction de valeur, gains

⁸⁸Annie Cornet et Philippe Warland, GRH et gestion de la diversité, Les topos +, édition Dunod, avril 2008, page 13.

⁸⁹Supplément, Figaro n°20 119 du lundi 6 avril 2009 : Figaro Réussir, dossier « Le CAC 40 se convertit à la diversité », pages 4-6.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

engendrés). Montrer les gains concrets dont est porteur le projet Diversité constitue une stratégie clé, notamment en période de crise »⁹⁰.

Une étude anglo-saxonne⁹¹ sur le lien entre **productivité** et politique d'égalité des chances auprès d'entreprises australiennes et du Royaume Uni a permis de démontrer que les entreprises discriminantes s'exposent à disparaître car inefficaces d'un point de vue organisationnel- « inefficience X ». Cette « inefficience X » (mauvaise allocation de la main d'œuvre, mise à l'écart de compétences,...) rejallirait sur la productivité. A contrario, les entreprises pro diversité seraient plus productives. En effet, se cumuleraient les effets positifs de la réduction de « l'inefficience X » avec celui de la « productivité individuelle » provenant du cercle vertueux de l'égalité (motivation plus importante de publics discriminés dès lors qu'ils sont reconnus dans l'entreprise).

Par ailleurs la diversité permet d'entretenir la **créativité et l'innovation des équipes de travail**. De nombreux ouvrages (Aoun, 2004 ; Cornet et Warland, 2008 ; Peretti, 2007 ; Sabeg et Charlotin, 2006) mettent en avant la diversité comme un moyen de générer davantage de créativité. Les équipes sont alors plus innovantes dans l'analyse des problèmes (cadres de référence différents), l'identification de solutions et de scénarios de mise en œuvre.

Selon Jean-Marie Peretti⁹², « la pluralité des profils, la variété des expériences, l'hétérogénéité des compétences contribuent à créer de la valeur. « S'entourer de profils variés reflétant la diversité de la société, comme celle de nos clients, est une source d'efficacité, d'équilibre et de créativité » affirme Jean-Luc Vergne, DRH de PSA. » Elle est aussi facteur d'innovation, selon des travaux (Cox, Blake, 1991) qui font ressortir les retombées positives de la diversité des équipes de travail : créativité et innovation, résolution des problèmes et flexibilité.

Selon Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN⁹³, la diversité est l'antidote possible à l'erreur car elle permet la confrontation de visions différentes permettant de se corriger de leurs entêtements respectifs. La diversité est ainsi un accélérateur possible de l'innovation ; un atout permettant d'encourager le partage des connaissances au sein des équipes de travail.

A noter : ces théories sur la créativité et l'innovation des équipes de travail seront également développées dans la partie 2 de ce mémoire.

Un article à propos des forces de vente affirme que : « la diversité procure un avantage concurrentiel dans le contexte de mondialisation et améliore la performance (...) leur permet de mieux répondre aux attentes de leurs clients, d'améliorer le service à la clientèle

⁹⁰Stone Pete, Zannad Hédia, Mesurer la discrimination et la diversité – éléments de réponse (réflexions à partir d'une revue de littérature et des pratiques des entreprises adhérentes de l'AFMD), septembre 2009 – page 42.

⁹¹« Gestion de la diversité et performances de l'entreprise : au-delà de la vision GRH » de Hélène GARNER-MOYER.

⁹²JM Peretti, Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise, Eyrolles, 2007, page 19-21.

⁹³Yazid Sabeg et Christine Charlotin, La diversité dans l'entreprise, Comment la réaliser ?, Editions d'Organisation, octobre 2006, p. 51.

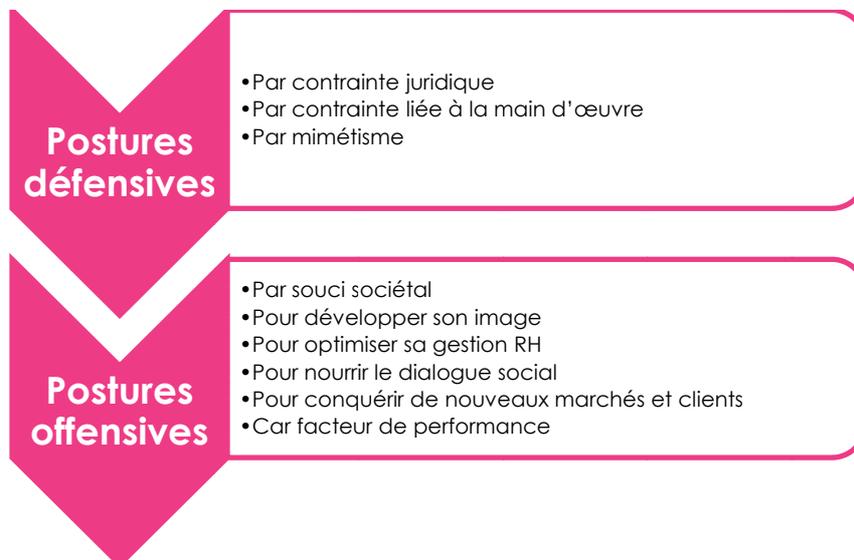


MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

ou d'investir de nouveaux marchés. (...) c'est un cercle vertueux dans la mesure, où les ressources humaines des forces de vente se sentent mieux valorisées au travers de leur diversité, elles s'impliquent davantage dans la réalisation des objectifs de leur entreprise. »⁹⁴ Selon une étude de la CEE, 83 % des entreprises pratiquant la diversité sur le lieu de travail en tirent des avantages commerciaux.⁹⁵

Ces arguments plaident en faveur d'une diversité qui permet d'accroître les performances de l'entreprise, en créant de la valeur, réduisant les coûts, favorisant l'innovation, les processus apprenants, en s'ouvrant à de nouveaux marchés, clients et partenaires, etc.

Figure 1 - Tableau récapitulatif des postures des entreprises face à la diversité (selon notre typologie)



3. Autres typologies

Nous avons passé en revue les principales postures des entreprises françaises aujourd'hui face à la diversité. Bien sûr une entreprise peut choisir de « faire de la diversité » pour l'une ou plusieurs de ces raisons. Par ailleurs, les typologies de classement de politiques de gestion de la diversité en entreprises existent de façon multiple. Nous vous en proposons quelques unes :

- Annie CORNET et Philippe WARLAND⁹⁶ regroupent les raisons pour lesquelles les entreprises font de la diversité, autour de 6 logiques :
 - 4 logiques économiques :

⁹⁴Erick LEROUX, Soufyane FRIMOUSSE et Jean MARIE PERETTI, La diversité des hommes au sein des forces de vente, Revue management et avenir 2008/4 - N° 18, pages 163 à 177.

⁹⁵Yazid Sabeg et Christine Charlotin, La diversité dans l'entreprise, Comment la réaliser ?, Editions d'Organisation, octobre 2006, pages 35 à 43.

⁹⁶Annie Cornet et Philippe Warland, GRH et gestion de la diversité, Les topos +, édition Dunod, avril 2008, page 49.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- La recherche de plus d'efficacité : améliorer les produits et/ou services aux clients et usagers
- La recherche de plus d'efficience : meilleure utilisation des ressources
- Le respect des lois
- L'image de l'entreprise et sa notoriété
- 2 logiques sociales qui répondent à des préoccupations d'éthique et de justice sociale :
 - Les engagements relatifs à la responsabilité sociale (RSE) et au développement durable
 - La volonté de refléter son environnement - logique d'inclusion

Figure 2 - Les logiques d'actions à la gestion de la diversité

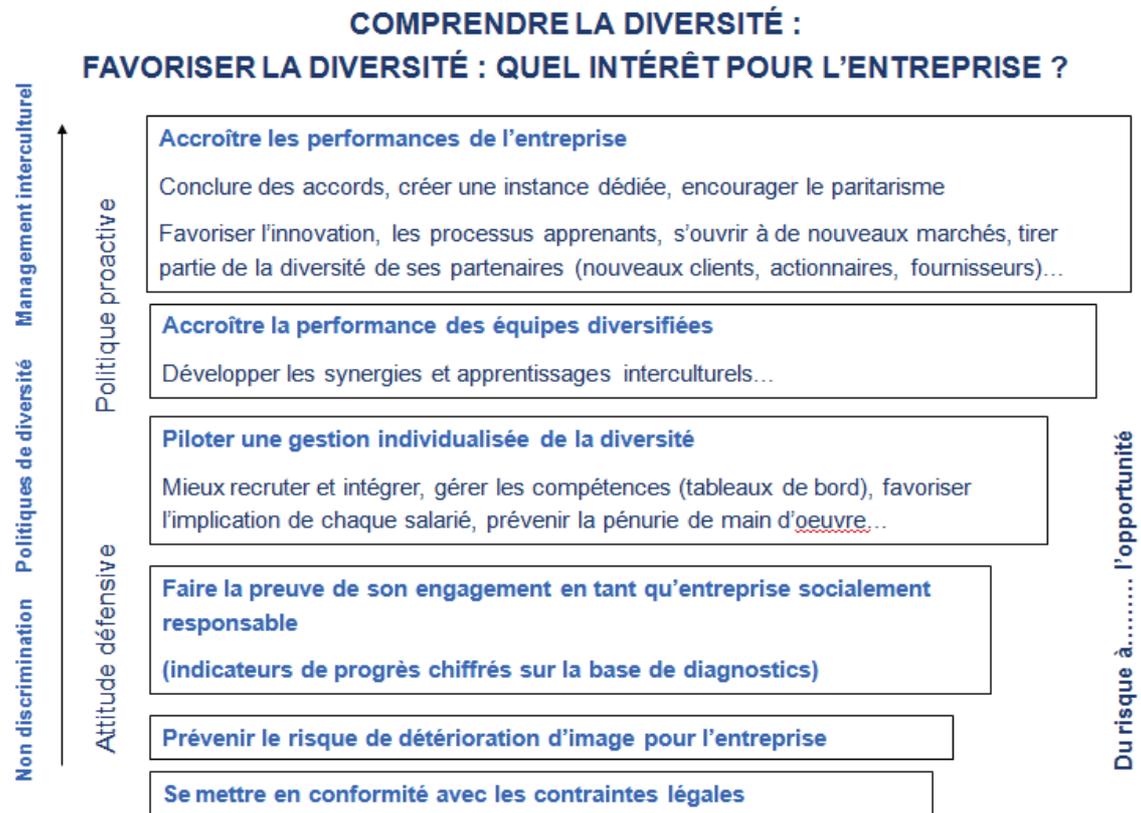


- Une proposition d'approche, présentée dans le schéma suivant⁹⁷ : « attitude défensive » versus « politique proactive » avec une notion d'efficacité puisque l'on évolue de la gestion du risque à la saisie d'opportunité, ce qui permet au final l'accroissement de la performance de l'entreprise :

⁹⁷Sources : IMS /Entreprendre pour la Cité et E. MUTABAZI et P. PIERRE, 2007



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



- George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT⁹⁸ distinguent « plusieurs registres de discours des grandes entreprises et de leurs parties prenantes sur le sujet :
 - **registre du « blâme »** et de la mise en conformité avec la loi,
 - **registre de « l'éloge de la diversité »** qui cherche à faire la preuve de son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable et mesurer des indicateurs de progrès,
 - « **registre délibératif** » visant à trouver des voies (autour de « bonnes pratiques ») pour parvenir à un accroissement de la performance des équipes diversifiées sur le long terme. ».
- Yazid Sabeg, avec la collaboration de Christine Charlotin, dans leur ouvrage « La diversité dans l'entreprise, Comment la réaliser ? »⁹⁹ dressent la typologie suivante des entreprises investies dans la diversité :

⁹⁸A l'occasion des TROISIEME RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE, CORTE, les 4,5 et 6 octobre 2007, dans leur publication « POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITE ; De la contrainte légale à l'opportunité : un enjeu de management interculturel pour les grandes entreprises françaises », page 2.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- **les utilisatrices pragmatiques** (les plus nombreuses) pour lesquelles la diversité permet de dégager du profit et permet d'éviter des ennuis avec la justice.
- **Les entreprises citoyennes** (grandes multinationales et entreprises publiques) pour lesquelles il existe une « Responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) : justice collective et équité, avec des enjeux sociétaux globaux.
- **Les entreprises prudentes** au sein desquelles aucune politique volontariste n'est envisagée.

Ont été exposées ici les diverses raisons « affichées » des entreprises face à la diversité, en France. Comme nous l'avons démontré au cours de cette 1^{ère} partie, la diversité reste contextuelle. Ainsi ces postures influenceront l'environnement, les clients comme les salariés, et sans doute, les managers dans leur façon de gérer la diversité. Cependant, il est fort à parier que le vécu de la diversité par le management de proximité est sensiblement différent.

Les parties 2 et 3 traiteront plus spécifiquement de la diversité ethnique au sein de l'équipe de travail. Pour cela nous aborderons des concepts étroitement liés à la gestion d'une équipe en général et à la diversité ethnique en particulier. Forts de ces concepts et postulats, nous irons rencontrer, sur le terrain, les managers opérationnels afin d'appréhender leurs réalités.

⁹⁹Yazid Sabeg et Christine Charlotin, La diversité dans l'entreprise, Comment la réaliser ?, Editions d'Organisation, octobre 2006, pages 35 à 43.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Ce qu'il faut retenir du concept de diversité à travers le monde... aux postures des entreprises françaises

Le terme « diversité » est éminemment culturel et fondamentalement ancré dans le modèle identitaire de chaque civilisation :

- les Etats-Uniens y attachent une dimension raciale forte liée aux « Civil Rights Act »¹⁰⁰,
- les Canadiens, terre d'immigration, y voient un progrès social faisant dire au Sénateur Donald H. Oliver de Nouvelle Écosse « Il est manifeste que le Canada a l'occasion, dès maintenant, de proposer un modèle de citoyenneté multiculturelle à tous les pays »¹⁰¹,
- les Indiens y associent une dimension religieuse et sociale, (« C'est moi qui ai créé les quatre castes et réparti entre elles les qualités et les fonctions »)¹⁰²
- les institutions européennes y voient les différences culturelles et linguistiques entre nations et régions de l'Union.

Notre pays peine à donner un véritable sens commun au terme « Diversité ». Tantôt c'est un amalgame de l'ensemble des critères de discriminations, tantôt il est associé aux minorités dites visibles. Le sujet mobilise, passionne, tant la société civile que le monde politique. On assiste à une véritable frénésie législative (loi pour l'égalité des chances, ...) et intellectuelle (label, certification, ...).

L'entreprise est au cœur de ce changement. Pour autant, tous n'y associent pas les mêmes enjeux. Certaines entreprises sont sur la défensive et n'agissent que si la diversité s'impose à eux (contraintes juridiques ou de mains-d'œuvre, ou en réponse à un événement), ou par mimétisme. D'autres, adoptent une position très offensive. L'enjeu sociétal est pris au sérieux et est rattaché au thème de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Enfin, la diversité permet de répondre à des enjeux stratégiques :

- développer son image,
- optimiser sa performance,
- développer et nourrir son dialogue social,
- conquérir de nouveaux marchés porteurs.

¹⁰⁰Le Civil Rights Act du 2 juillet 1964, signé par le président des États-Unis, Lyndon Baines Johnson, a déclaré illégale la discrimination reposant sur la race, la couleur, la religion, le sexe, ou l'origine nationale. Conçu au départ pour protéger les droits des Afro-américains, il fut amendé pour élargir la protection à tous, hommes et femmes. Cette loi contribua à réformer la société américaine dans la mesure où elle interdisait la discrimination dans les bâtiments publics, dans l'administration et les emplois.

¹⁰¹« Miser Sur La Diversité du Canada » - Discours prononcé le 1^{er} avril 2008

¹⁰²de Krishna a Arjuna dans la Bhagavad-Gîtâ, Yoga de la Science, Editions Nataraj



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



II. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : manifestations et enjeux

A. Choix de notre objet d'étude : la diversité ethnique au sein des équipes de travail

1. Notre choix de cibler la diversité ethnique

Parmi tous les types de diversité, déjà largement évoqués au cours de la première partie de ce mémoire, nous avons choisi de cibler la diversité ethnique, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord nous avons choisi de ne pas traiter la diversité dans son ensemble, et de se concentrer sur l'une de ses dimensions, afin d'être plus précis et pertinent dans nos recherches et éléments de réponse. Aussi parce que si le genre, l'âge, le handicap et l'origine ethnique sont les quatre variables de la diversité les plus souvent traitées, que ce soit par la littérature, la presse ou les organisations, elles ne renvoient selon nous, nullement aux mêmes problématiques. Tout comme les motifs de discriminations, qui sont issus de processus historiques et sociaux singuliers, propres à chaque motif - et à chaque pays (Cf. la première partie de ce mémoire).

Lors d'un colloque, la DRH du groupe Accor soutenait : « On ne traite pas de la même manière une discrimination due à un handicap, une discrimination homme-femme, une discrimination sur l'origine, une discrimination de type orientation sexuelle, une discrimination sur l'âge. Nous nous sommes dit, pour l'instant, avec les partenaires sociaux, que si nous tentions de faire une négociation générale sur la diversité nous courrions le risque de rester à un niveau de généralités sur les actions potentielles dans les entreprises. »¹⁰³.

Il semble par ailleurs, de part nos recherches et lectures, que la diversité ethnique soit celle encore le moins explorée.

Enfin nous estimons qu'il existe une recrudescence de cette réalité sociale en France liée à la diversité ethnique, des conséquences auxquelles sont confrontées les entreprises et paradoxalement un manque de précision et d'outils face aux problématiques qu'elle soulève.

Il nous semble, que pour toutes ces raisons, développées ci-après, **le management de la diversité ethnique est LA question de management actuelle en termes de gestion de la diversité.**

a) Un sujet d'actualité et de société

L'explosion des violences dans les banlieues il y a quelques années nous a déjà rappelé qu'il existait, en France, une question ethnique à traiter. En effet, la diversité ethnique est un sujet

¹⁰³C. Kopp, Accor, colloque de l'ORSE, 2006, p26.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

d'actualité sensible. En témoignent les débats houleux qu'ont provoqué les propositions de mesure de la diversité ethnique du commissaire à la Diversité et à l'Égalité des Chances, Yazid SABEG dans son programme¹⁰⁴.

Dans un livre blanc paru récemment, l'AFMD insiste plus particulièrement sur la mesure de l'origine ethnique et cite parmi les enjeux principaux : « comment désamorcer le repli communautaire dans les équipes de travail très diversifiées ? », ou encore « comment réduire la discrimination à l'égard des personnes de couleur ou ayant un patronyme à consonance étrangère tout au long de leur parcours ? »¹⁰⁵.

b) Une réalité des organisations à gérer

L'entreprise doit aujourd'hui composer avec des équipes de plus en plus diverses ethniquement, c'est un phénomène grandissant.

« Les entreprises doivent aujourd'hui composer avec une diversité croissante de leur personnel : mixité, cohabitation de plusieurs générations, diversité ethnique ou encore internationalisation, qui font coexister des sensibilités, des usages et des cultures différentes. »¹⁰⁶

Une réalité de plus en plus croissante avec des conséquences que les organisations doivent savoir appréhender et gérer. Cette réalité complexe s'accompagne également d'une expression plus marquée des différences et donc parfois des revendications.

C'est le cas pour la question du fait religieux, l'une des facettes de la diversité ethnique. En effet, « Au sein de l'Europe, la France est la nation qui compte le plus d'habitants d'origine musulmane. Leur nombre est généralement estimé autour de cinq millions, ce qui fait de l'Islam la deuxième religion de notre pays. (...) Dans l'hexagone, on recense également 1,3 millions de protestants, 600 000 juifs, 475 000 bouddhistes, 300 000 orthodoxes et 100 000 hindous (...) 40 millions d'habitants d'origine catholique et 15 millions de personnes qui se déclarent athées ou agnostiques. » (Repère RH – 2008). Face à cet accroissement rapide du nombre de religions en France, mais aussi à leur expression plus marquée, il semblerait que le fait religieux soit devenu une question essentielle. Cette question transcende les frontières du monde de l'entreprise et en fait une question d'actualité pour tous les acteurs des Ressources Humaines. En effet, selon un sondage IFOP-Les Echos effectué en avril 2008 auprès de 393 directeurs des ressources humaines, « les revendications confessionnelles seraient ressenties à la hausse dans 37% des entreprises basées en Ile-de-France, et 26% sur l'ensemble du territoire ».

¹⁰⁴« Programme d'action et recommandations pour la diversité et l'égalité des chances », mai 2009 de Yazid SABEG,

¹⁰⁵Stone Pete, Zannad Hédia, Mesurer la discrimination et la diversité – éléments de réponse (réflexions à partir d'une revue de littérature et des pratiques des entreprises adhérentes de l'AFMD), septembre 2009 – page 20.

¹⁰⁶<http://www.afmd.fr/-News-.html> à l'occasion du Lancement de la Chaire 'Management et Diversité' et du cycle de formation AFMD - Université Paris-Dauphine



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

c) Une dimension de la diversité plus complexe, face à laquelle DRH et management sont démunis

Enfin nous avons choisi d'étudier le management de la diversité ethnique, parce que c'est un thème encore très peu exploré par la littérature (lors de nos recherches les articles et ouvrages traitent de la diversité en général, mais peu de la diversité ethnique et encore moins du management de celle-ci) et très peu abordé ou géré en entreprise. Nous l'avons là aussi constaté dans les ouvrages, revues de presse ou encore lors de manifestations (congrès RH, Café RH de Dauphine du 8 octobre 2009 sur le thème « Comment décliner et intégrer la diversité en entreprise ? »), les directions des ressources humaines ou les dirigeants, lorsqu'ils mènent des actions, s'arrêtent trop souvent au stade du recrutement des minorités visibles. Or, c'est une dimension de la diversité qui nous semble plus complexe et plus sujette à discriminations.

De plus en plus présente, complexe, sujette à problèmes et discriminations, et aujourd'hui peu traitée par la littérature ou les entreprises, la diversité ethnique nous semble alors être un sujet d'intérêt pour les directions des ressources humaines et le management opérationnel.

(1) Une complexité plus grande

La diversité ethnique est complexe déjà dans sa définition. On l'a vu la définition des « groupes ethniques » pose de sérieuses difficultés, puisque la statistique publique française interdit dans les enquêtes les questions qui permettraient d'appréhender ce fait social. Nous tenterons dans le prochain chapitre de donner une définition, tout en soulignant les limites et obstacles.

Vincent GEISSER et El Yamine SOUM estiment que la diversité ethnique « contribuerait indirectement à renforcer une vision ethnique de la société française avec, d'un côté, l'ethnicité dominante (les français dits de « souche ») et, de l'autre, les ethnicités minoritaires (les fameuses « minorités visibles ») »¹⁰⁷.

La diversité ethnique n'est « visible » que dans ce terme de « minorités visibles » car paradoxalement ; difficilement définissable, saisissable et complexe.

L'origine ethnique est une variable partiellement subjective puisqu'elle renvoie à l'identité et à des perceptions – Qui suis-je ? Comment je me perçois ? Comment je pense que je suis perçu ? Comment suis-je perçu ?...

Par ailleurs, ces questions sont en France encore bien souvent « tabou », notamment parce qu'elles se mêlent à la question du racisme.

¹⁰⁷« La diversité made in France : une avancée démocratique en trompe-l'œil » par Vincent GEISSER et El Yamine SOUM, Dalloz/IRIS, Revue internationale et stratégique, 2009/I N°73, p. 103-108.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Ces concepts, d'identité, de perceptions et de racisme, seront développés dans la partie 2-B de ce mémoire, intitulée « La diversité ethnique au sein des équipes de travail : source de difficultés ».

(2) Un facteur de discrimination plus important

Il n'y a pas besoin de statistiques pour constater que la diversité ethnique est d'actualité en France parce qu'elle représente un facteur important de discrimination. « L'abondance des témoignages recueillis à l'occasion de la crise récente, comme les différentes expériences de testing (à l'embauche ou en boîte de nuit) ne laissent pas de place au doute : qu'on le mesure ou pas, le phénomène de discrimination est massif »¹⁰⁸.

Le Professeur AMADIEU, Directeur de l'observatoire des Discriminations, l'a vérifié dans le cadre d'une étude statistique comparée selon la méthode patronymique marquant les origines de la personne : « 83 % des fils d'ouvriers portant un prénom d'origine maghrébine sont restés ouvriers comme leur père alors que la moitié des fils d'ouvriers au prénom « français de souche » ont connu une ascension sociale »¹⁰⁹.

Viennent corroborer ces résultats, les différentes enquêtes menées par le biais de testing¹¹⁰. Dans leur enquête¹¹¹ sur des postes de commerciaux, Emilie HENNEQUIN et Semra KARAKAS, avaient constaté que la femme d'origine maghrébine obtenait 3 fois moins de réponse positive que les candidats de référence alors qu'elle avait un CV meilleur qu'eux. Cela démontrait en plus que les performances et compétences ne venaient pas réduire l'inégalité de traitement de sa candidature.

La discrimination touche également les jeunes diplômés. En effet, un jeune français diplômé à bac +4/5 dont les parents sont d'origine maghrébine, ou dont la couleur de peau est noire, part avec 4 fois moins de chance qu'un autre¹¹². Nous constatons qu'avoir la nationalité française ne suffit pas. Comme le mentionne Philippe PIERRE, « C'est donc admettre que la société française s'est ethnicisée sans toutefois reconnaître l'existence de groupes ethniques »¹¹³. Des études montrent en effet que « des variables comme le sexe et l'appartenance ethnique pourraient illustrer une différenciation plus marquée entre les membres (West et al., 1998). En d'autres mots, les membres d'une équipe remarquent

¹⁰⁸ www.doc-aea.aide-et-action.org/.../la_diversite_ethnique.doc : la diversité ethnique, une richesse à exploiter par Pierre-Yves GEOFFARD, chercheur au CNRS.

¹⁰⁹« Olivier, Gérard et Mohammed ont-ils les mêmes chances de faire carrière » ? Une analyse des enquêtes emploi de l'INSEE, Pr. Jean-François Amadiou en collaboration avec Sylvain Giry, Observatoire des discriminations, mai 2006.

¹¹⁰Méthode détaillée sur le site : <http://www.observatoiredesdiscriminations.fr/testing/36-testing/56-methode-de-travail>

¹¹¹« Au-delà des politiques de diversité, la réalité des discriminations au travail : mise en évidence de l'accès différencié à l'emploi. L'exemple des commerciaux. » par Emilie HENNEQUIN et Semra KARAKAS dans Revue Management et avenir 2007/4 N°14, P119-136.

¹¹²« Contre les quotas, sous couvert de discrimination positive ! » de Evalde MUTABAZI et Philippe PIERRE, source : http://www.philippepierre.com/media/contre_les_quotas_sous_couvert_de_discrimination_positive.pdf

¹¹³« Quand les politiques de gestion de la diversité en entreprise questionnent le modèle français d'intégration... », Philippe PIERRE, sur <http://www.espacestems.net/document3862.html>



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

davantage les différences lorsqu'il s'agit d'une diversité liée au sexe ou à l'appartenance ethnique. »¹¹⁴

(3) Des difficultés plus grandes liées à l'absence d'outils de mesure et de textes de lois

La polémique sur les statistiques ethniques a mis en exergue **l'absence de consensus sur ce qu'est la diversité ethnique**. Ce n'est pas nouveau. Déjà en 2006, le centre d'analyse stratégique a-t-il, à l'issue de ses travaux sur la diversité sociale, souhaité se focaliser sur la diversité ethnique et pour ce faire mettre en place des statistiques ethniques¹¹⁵. Dans son rapport datant de 2005, Roger FAUROUX¹¹⁶ avait lui aussi fait état que « l'origine ethnique, révélée par le faciès, le nom ou seulement l'adresse, est un handicap spécifique et particulièrement invalidant et ce, quel que soit le niveau d'études ou de qualification du candidat ».

Comme cela a été indiqué lors de la 3^{ème} rencontres internationales de la diversité à CORTE¹¹⁷ : « En France, rappelons-le, il n'y a pas de liste de populations en fonction de leur origine ou de leur couleur de peau comme cela est le cas dans certains pays comme aux Etats-Unis, aux Pays-Bas ou encore en Australie. Les pratiques seront alors nommées en faveur de la « diversité culturelle » ou de la « diversité des origines » sans que celles-ci soient véritablement spécifiées. Mais, la « diversité culturelle » apparaît bien comme une catégorie regroupant certaines personnes alors que la « diversité des âges » ainsi que le « handicap » en rassemblent d'autres. ».

La polémique sur les statistiques ethniques n'ayant pas abouti, l'entreprise ne dispose donc toujours pas d'outils de mesure.

Par ailleurs, il existe moins de législation et d'obligations légales autour de la dimension « ethnique » de la diversité, contrairement aux aspects de la diversité liés au genre ou au handicap : pas de « quotas », de mention dans le bilan social ou d'obligation de négocier des accords par exemple.

C'est pour ces différentes raisons que nous avons choisi de traiter ce sujet délicat car au-delà des difficultés et réticences à l'appréhender, la diversité ethnique constitue une réalité à explorer et à conceptualiser.

¹¹⁴Dans le contexte des équipes de travail multiculturelles, le développement d'une identité collective a-t-il des effets sur la résolution de conflits, Geneviève Demers, Université de Montréal, octobre 2007.

¹¹⁵« Statistiques « ethniques » : éléments de cadrage 2006, Centre d'analyse stratégique.

¹¹⁶« La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi » de Roger FAUROUX, juillet 2005, La documentation française.

¹¹⁷George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT, TROISIEME RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE »« Réussir la diversité », p.13.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

2. Tentative de définition de la diversité ethnique (en France)

a) Tentative de définition

Nous avons précédemment apporté une définition de la diversité qui au sens littéral du terme signifie « caractère de ce qui est divers et varié ».

Il convient dès lors de la compléter avec ethnique : « relatif à l'ethnie, au caractère d'un ensemble d'individus unis dans une communauté de langage et de culture et dont les structures économiques et sociales sont proches ».

Rappelons que Max Weber définit l'ethnicité comme le sentiment d'appartenance à une origine commune, supposée ou réelle et que celle-ci peut avoir des marqueurs divers tels que le pays, la culture ou la langue. Selon lui, il s'agit du : « sentiment de partager une ascendance commune, que ce soit à cause de la langue, des coutumes, de ressemblances physiques ou de l'histoire vécue (objective ou mythologique). Cette notion est très importante sur le plan social et politique car elle est le fondement de la notion d'identité. »¹¹⁸.

L'on peut ici aussi rappeler le sens du concept de « culture », défini comme un « ensemble des traits intellectuels, des formes acquises d'attitudes sociales, des mœurs propres à une civilisation, à une nation. »¹¹⁹ ?

b) Classification et critères possibles

Les textes officiels nous permettent de définir précisément ce qu'est la discrimination en France et parmi les 18 critères se trouve « à raison de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée » (article 225-1 du Code pénal). L'on perçoit déjà une certaine complexité dans les termes « vraie ou supposée » et de part la pluralité de critères. Mais, si diversité et discrimination sont souvent confondues, ces notions « renvoient à des réalités et des enjeux fort différents. »¹²⁰. Or, aucun texte juridique ne définit la diversité ethnique. Jusqu'où aller alors dans les caractéristiques, les critères à retenir ?

Marco MARTINIELLO¹²¹ retient pour définir l'origine ethnique, « les signes distinctifs tels que des traits physiques, la langue maternelle, l'appartenance religieuse, les habitudes alimentaires et vestimentaires,..., le rituel religieux ou tout simplement le nom et le prénom. » Il ne fait aucunement allusion à des critères géographiques, ni de nationalité.

Les origines, le lieu de naissance et la nationalité entrent également dans la diversité ethnique, bien que non précisés. En effet, ces critères peuvent provoquer les mêmes effets

¹¹⁸Source : <http://dictionnaire.sensagent.com/ethnie/fr-fr/>

¹¹⁹Source : www.intelligenceverte.org/Culture-g.asp

¹²⁰Stone Pete, Zannad Hédia, Mesurer la discrimination et la diversité – éléments de réponse (réflexions à partir d'une revue de littérature et des pratiques des entreprises adhérentes de l'AFMD), septembre 2009 – page 18.

¹²¹« GRH et gestion de la diversité », p 19-26, Annie CORNET et Philippe WARLAND



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

que la couleur de peau, à savoir la discrimination par racisme. C'est par le biais de la discrimination à connotation négative que nous identifions les critères de diversité ethnique.

Nous avons vu que le Canada était le pays qui appréhendait de la manière la plus complète les caractéristiques liées à la personne. En effet, le choix a été fait de prendre en compte aussi bien des éléments objectifs tels que le lieu de naissance, la nationalité des parents, grands parents, que d'éléments plus subjectifs, soumis au ressenti de la personne telles que les relations sociales, la notion d'appartenance à un groupe auto-définie.

Certains critères tels l'origine sociale et le lieu d'habitation ne semblent pas pertinemment entrer dans l'esprit de la définition de la diversité ethnique. Ils sont souvent associés probablement du fait qu'il existe un lien de causalité fort entre ces différents critères.

Nous pourrions donc définir la diversité ethnique ainsi : par **la variété et la diversité des caractéristiques suivantes : la langue, les coutumes et rites, la religion, les habitudes alimentaires et vestimentaires, la couleur de peau, les traits physiques, lieu de naissance, l'origine des ascendants, la nationalité, le nom et le prénom.**

Ce qui complique la définition de la diversité ethnique, c'est également le fait que contrairement aux autres formes de diversités (homme-femme, handicap ou non,...), elle se définit à partir de **plusieurs paramètres.**

Ainsi, une personne pourra se distinguer du fait d'un seul signe distinctif par rapport à la population de référence ou en cumuler plusieurs. Par conséquent, nous ne pouvons mettre sur le même plan toutes ces différences.

De la même manière, les autres caractéristiques de diversité (genre, handicap, origine sociale, âge...) cumulées feront varier les impacts de la diversité ethnique : une femme noire de plus de 50 ans aura plus de difficulté à trouver un emploi qu'un anglais blanc de 30 ans.

Nous nous rendons compte que dans un même critère, l'impact ne sera également pas le même et nous fait doucement glisser pernicieusement vers la catégorisation.

c) Limites et obstacles

P. SIMON et M. CLEMENT, au nom de l'INED¹²², ont mené en 2006 une enquête exploratoire de « Mesure de la diversité » auprès de salariés et d'étudiants¹²³. Ils se sont inspirés des expériences étrangères pour mener leurs travaux sans les transposer directement, car ils sont le résultat d'une histoire propre à chaque pays, avec des assignations identitaires différentes. Ils ont eu à cette occasion à se poser un certain nombre de questions sur la manière d'appréhender ce sujet et les méthodes à appliquer.

¹²²INED : Institut national d'études démographiques.

¹²³DOCUMENT DE TRAVAIL 139/ 2006 : Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité » Une enquête expérimentale pour caractériser l'origine. Patrick SIMON et Martin CLEMENT - INED



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Ils ont testé trois approches des origines :

- « l'information sur l'ascendance (pays de naissance et nationalité du répondant, de ses parents et de ses grands parents) » ;
- « La déclaration de l'origine sur une liste préétablie (avec deux variantes : une liste d'aires culturelles et une liste de nationalités) » ;
- « La déclaration d'appartenance ethno raciale sur une liste inspirée du recensement britannique»¹²⁴.

Au préalable, ils avaient précisé ce qu'ils entendaient par diversité ethnique : « Le qualificatif d'ethnique renvoie à des caractéristiques qui tiennent autant à des pratiques ou des propriétés des individus qu'à la façon dont ils se définissent (identité) et dont ils sont perçus (identification). Pour cette raison, il convient de parler **d'identification plutôt que d'identité**. Le plus simple, ici, est de considérer qu'on ne définit pas ce qu'est « l'ethnique » ou le « racial », mais qu'on désigne par là une gamme de **caractéristiques visibles**, telles que la couleur de la peau, le nom, l'accent ou des signes qui peuvent être rattachés à des « origines ». » (...) « Une autre perspective consisterait à observer la diversité ethnique pour restituer la composition de la population française du point de vue de l'identité des individus. Dans ce cas, les catégories doivent être conçues différemment et s'approcher le plus près possible du registre identitaire personnel. ».

Les résultats de l'enquête font apparaître de grands décalages entre la façon dont les personnes se définissent et dont elles pensent être perçues.

Par ailleurs, une part non négligeable des personnes interrogées ont fait part de leur malaise par rapport aux questions ethno-raciales.

Cette enquête est une base intéressante pour appréhender la diversité ethnique. Elle a permis de mettre en exergue ses **limites : malaise sur l'approche ethno-raciale du fait de la stigmatisation des personnes étrangères, mais également parce que les personnes ne savent comment se positionner dans les catégories prédéfinies.**

¹²⁴« La première dite « méthode par l'ascendance » (questions A1 – A14) recueille des données d'état civil : la nationalité (Français de naissance, Français par acquisition, étranger) et le pays de naissance du répondant, des deux parents et des quatre grands-parents. Bien que les données soient déclaratives, cette méthodologie se veut objective car elle s'appuie sur deux indicateurs factuels. Elle permet de construire les catégories « France 2 » - personne née en France de deux parents nés en France -, « Deuxième génération » - personne née en France de deux parents immigrés – « Génération mixte » - personne née en France d'un parent immigré et d'un parent français – et « Immigrés » - personne née étrangère à l'étranger quelle que soit sa nationalité actuelle. Les deux autres modalités mobilisent, à partir de listes préétablies, une méthode d'autodéclaration et offrent la possibilité de choix multiples. La question « Vous diriez que vous êtes d'origine... » se déroule pour deux nomenclatures, l'une fondée sur des aires géographiques (B1) - africaine, antillaise ou caribéenne, maghrébine, européenne, française, et sud-américaine -, l'autre sur des origines nationales (B2) - française, algérienne, sénégalaise, espagnole, turque... La troisième classification propose des catégories dites « ethno-raciales ». Il est demandé au répondant comment il se définit - auto-identification (C1) - (« Vous considérez-vous comme...) et comment il est perçu par autrui (« Comment pensez-vous que les autres vous voient ? ») - hétéro-identification (C2) - à partir des items : Blanc, Noir, Arabe ou Berbère, Asiatique...et leur combinaison dans la variable métis(se) (Blanc/Noir, Noir/Arabe ou Berbère, Asiatique/Arabe ou Berbère...) »



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

D'autres auteurs¹²⁵, soulignent les **risques liés à l'hétéro-détermination**. « En clair, faut-il nommer, catégoriser le fait « d'être de couleur », et de « quelle couleur ? », alors que nous sommes tous pluriels, c'est-à-dire que nous nous ressentons tous intérieurement plus que ce que les autres attribuent du dehors d'un coup d'œil rapide ? Le fait que nous ayons de multiples engagements, et qu'ils entrent parfois en conflit, est dans la nature même de la vie réelle, par opposition à l'abstraction qui valorise une entreprise multiculturelle « unifiée », sans tensions. Ce n'est pas parce qu'un individu se perçoit comme hispanique qu'il sera perçu comme tel par les personnes qu'il rencontre et « la classification peut reproduire l'application du stéréotype qui est à l'œuvre dans les discriminations »¹²⁶. Se demander comment faire l'utilisation de catégories « a- raciales » revient à se poser la question du dilemme du racisme sans race, selon l'expression de P. SIMON¹²⁷. Trop souvent, les statistiques et les efforts des labels montrent les divisions du monde social. Ils tracent en même temps qu'elles mettent à jour. Dans le travail statistique, dans l'établissement de différents « diagnostics diversité » où l'on mesure, où l'on cherche des populations victimes de discrimination, P. SIMON constate qu'il y a **radicalisation des frontières et des définitions posées**. On doit forcément être dedans ou dehors. Or, la question se pose des personnes « à la frontière de leurs cultures ». « Il s'agit alors de savoir s'il y a une issue possible pour le dominé de reprendre les catégories du dominant pour lutter contre la domination. Est-il possible de transformer cet ordre sans s'inscrire dans son fonctionnement ? » s'interroge, à juste titre, P. SIMON¹²⁸. Si la problématique multiculturelle avait tendance autrefois à se penser de bloc à bloc, de groupe à groupe (les expatriés face aux locaux, les français face aux chinois lors d'une acquisition...), aujourd'hui, il conviendrait aussi de parler de management intraculturel tellement le processus d'ethnisation et de disqualification sociale temporaire est vécu différemment par les individus au travail. L'entreprise est peuplée aujourd'hui de personnes qui vivent une « apparente appartenance »¹²⁹, un « arrangement » de leurs origines autour d'un savoir social incorporé et d'une culture d'entreprise commune censée être partagée. »

Par ailleurs il existe un obstacle à définir l'origine ethnique puisqu'elle n'est pas forcément figée, stable dans le temps, mais bien subjective comme nous venons de le voir et aussi **évolutive**.

¹²⁵Brousillon G.-A., Pierre P. et Seurrat A., Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ?, Revue management et avenir 2007/4, N° 14, p. 137-149.

¹²⁶A. SEURRAT de la BOULAYE, « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité dans l'entreprise », Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV, 2005, p. 65.

¹²⁷P. SIMON, Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », Deuxième journée Discriminations raciales et discrimination positive, lundi 17 octobre 2005, EHESS.

¹²⁸P. SIMON, Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », Deuxième journée Discriminations raciales et discrimination positive, lundi 17 octobre 2005, EHESS.

¹²⁹C. COSSEE, E. LADA et I. RIGONI, Faire figure d'étranger, A. Colin, 2004, p. 20.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

En effet « l'origine ethnique touche à l'identité et correspond à une catégorie immanente propre à l'individu dont il ne sortira plus alors que la dimension identitaire est mouvante »¹³⁰. Les origines de certains individus ne se voient ni au phénotype, ni au nom ; quant à leur stabilité, elle n'est valable que si l'on se réfère à l'identité ethnique mais non à l'identification qui est susceptible d'évoluer dans le temps.

Même au Canada où, le fait de mettre en place des statistiques ethniques n'est pas controversé, « le classement et le découpage de l'ethnicité restent controversés »¹³¹. Aude Claire FOUROT et Patricia GARCIA établissent bien que l'ethnicité ne se réduit pas « aux traits culturels ou à d'autres attributs inéluctables ou indélébiles ». Les frontières « ethniques », mouvantes et soumises à de constantes redéfinitions, se forment au contact d'autres groupes.

Nous constatons que l'appréhension statistique de la diversité ethnique pose question et ne semble pas refléter la réalité de la diversité ethnique pour diverses raisons, notamment d'un point de vue purement méthodologique :

- **les contraintes légales** qui ne permettent pas en France de prendre en compte tous les paramètres susceptibles de représenter la diversité ethnique,
- **la subjectivité des catégories établies** qui renvoie forcément à la perception de la personne qui a établi ces catégories,
- **la complexité de prendre en compte des variables croisées multiples** reflétant les origines diverses des individus.

Ces limites évoquées font échos à d'autres difficultés qui vont au-delà des questions d'ordre méthodologique. Définir la diversité ethnique en catégorisant les populations selon différents critères pour des besoins de mesure pose problème. Cela pose problème pour des raisons d'ordre légal, éthique, politique, méthodologique. Nous pouvons également supposer que c'est la définition de la diversité ethnique elle-même qui fait débat et non pas seulement celle liée aux statistiques.

Les raisons d'ordre :

- **Légal.** Il est absolument interdit de recenser les origines ethniques, raciales, les opinions politiques, philosophiques, religieuses, syndicales ou les orientations sexuelles et les informations relatives à la santé.
- **Ethique.** La reconnaissance de la race pose des questions d'un point de vue éthique et renvoie à un passé proche, douloureux. Cela reviendrait de plus « à imposer une

¹³⁰Stone Pete, Zannad Hédia, Mesurer la discrimination et la diversité – éléments de réponse (réflexions à partir d'une revue de littérature et des pratiques des entreprises adhérentes de l'AFMD), septembre 2009 – page 48.

¹³¹« L'enquête sur la diversité ethnique : l'autodéfinition ethnique et la comparaison intergénérationnelle, vers une meilleure compréhension de la diversité ? », Aude-Claire FOUROT et Patricia GARCIA, Les Cahiers du Gres, vol.5, n° 1, 2005, p. 61-79. Guide de l'enquête sur : http://www.statcan.gc.ca/imdb-bmdi/document/4508_DI_T9_VI-fra.pdf



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

certaine vision de la société »¹³² et par le fait à générer de la discrimination. Cela pourrait être interprété comme un étiquetage arbitraire, stigmatisant ou utilisé comme « revendication identitaire ». L'expérience « Mesure de la diversité » conduite par l'INED a démontré le malaise des personnes, surtout celles d'origine maghrébine, interrogées sur la dimension ethno-raciale du questionnaire.

- **Politique.** Du point de vue des valeurs républicaines d'égalité, il apparaît contradictoire de vouloir marquer la personne du fait notamment de ses origines ou de tout autre signe distinctif¹³³. La classification dans une catégorie ethnoraciale en particulier est contraire au principe républicain d'égalité qui conduit à privilégier l'indifférenciation et « au caractère indivisible du corps de la République »¹³⁴. Cette classification risque de dévier vers l'exacerbation du communautarisme, contraire au principe d'égalité républicain. Le communautarisme, tel que définit par Philippe PIERRE¹³⁵, qui « consiste à choisir une différence tenue pour principale (la peau noire, par exemple), à la publiciser et à l'estimer comme la cause supposée de toutes les différences, la racine de toutes les stigmatisations que connaissent les personnes. » entraîne inmanquablement vers les politiques de quotas. Ces politiques sont contraires également à nos valeurs républicaines car reviennent à justifier un traitement inégal par l'appartenance à un groupe cible.
- **Méthodologique.** Il est difficile de s'entendre sur ce qu'est la diversité ethnique et comment la définir. Devoir identifier par tel ou tel critère n'est pas neutre. Etablir des catégories est forcément sujet à polémique, car elles ne refléteront jamais la réalité de la diversité. Le fait de catégoriser se heurte à la parfois difficile détermination et à la pluralité des identités véhiculées : « On doit forcément être dedans ou dehors. Faut-il parler de salariés « blancs » ou « de couleur » mais « chacun a une couleur ». La question se pose aussi des personnes « à la frontière de leurs cultures » comme, par exemple, les expatriés qui voyagent fréquemment dans les firmes mondialisées ? » comme en témoigne un gestionnaire de carrière.¹³⁶
 - Comment les différentes catégories vont-elles être déterminées. Elles ne pourront forcément prendre en compte la complexité et l'hétérogénéité des variables de la diversité la diversité ethnique. Nous nous trouvons confrontés au paradoxe de réduire l'hétérogénéité en minimisant la complexité des identités pour catégoriser les critères de la diversité ethnique.

¹³²« Statistiques ethniques : tabous et boutades », Monique MERON, La Découverte, Travail, genre et sociétés, 2009/1 – N°21, p. 55-68.

¹³³TROISIEME RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE « Réussir la diversité », p. 9. /George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT

¹³⁴« La diversité, un concept qui a le mérite d'être flou » de Patrick SIMON dans ASH du 27.03.09.

¹³⁵« Quand les politiques de gestion de la diversité en entreprise questionnent le modèle français d'intégration... », Philippe PIERRE, sur <http://www.espacestemp.net/document3862.html>

¹³⁶TROISIEME RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE « Réussir la diversité », p. 9. /George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- Par ailleurs, Philippe PIERRE¹³⁷ fait remarquer que « l'ethnicité renvoie toujours à une construction sociale non statique » et que pour le coup, il est impossible de catégoriser.

De plus, **le risque majeur de catégoriser, de définir des critères, est d'y associer des stéréotypes** et donc de les alimenter. Le fossé identitaire entre les différents groupes ne pourrait que s'agrandir et apporter de la division et du communautarisme et non de la diversité constructive.

3. Choix de l'échelle : l'équipe de travail

a) Justification

Nous avons vu préalablement les postures des organisations, dans leur globalité, face à la diversité. Notre recherche portera désormais sur l'équipe de travail. En effet, nous avons choisi cette échelle, « l'équipe de travail », afin de ne pas s'arrêter aux discours des entreprises, parfois incantatoires, mais bien d'étudier les manifestations concrètes de la diversité sur le terrain.

Choisir de se focaliser sur les équipes de travail permet de saisir le quotidien des acteurs en relation, et de mieux comprendre les manifestations et enjeux, tant pour les salariés, directement impliqués, que pour leur hiérarchique, dans leur management de la diversité ethnique au sein de l'équipe.

Enfin, le choix de l'équipe de travail s'appuie sur une conviction. Toute politique diversité, qui pourrait émaner d'un service « Ressources Humaines » devrait prendre sa source dans un diagnostic auprès de ses managers, notamment opérationnels (donc responsable d'une équipe de travail) et devrait ensuite se construire et mettre en œuvre avec la participation de relais managériaux.

b) Définitions

Une équipe peut être définie selon Aïcha Alaoui et coll.¹³⁸ comme un groupe de personnes interagissant afin de se donner ou d'accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe. Cette définition fait ressortir trois caractéristiques essentielles que présente une équipe de travail :

- une cible commune : un but ultime à atteindre, un produit final à réaliser ;
- une tâche à opérationnaliser : une tâche qui s'appuie sur les moyens, les ressources et les outils de chacun, ainsi que sur une procédure spécifique à suivre ;
- la convergence des efforts de chacun des membres : une collaboration, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail sain et de solidarité.

¹³⁷Quand les politiques de gestion de la diversité en entreprise questionnent le modèle français d'intégration... », Philippe PIERRE, sur <http://www.espacestems.net/document3862.html>

¹³⁸<http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/sites/guide2.html> : texte « le travail en équipe », Aïcha Alaoui, Thérèse Laferrière et Danièle Meloche, Faculté des sciences de l'éducation – Université Laval, Septembre 1996.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Il existe dans la littérature de nombreuses autres définitions de l'équipe de travail. En voici quelques unes :

- « Le mot équipe désigne un regroupement de personnes. Cependant, il s'agit d'un groupe particulier du fait que ses membres ont des raisons communes d'être unis »¹³⁹.
- « Une équipe de travail est un ensemble formel d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation »¹⁴⁰
- « Elle se définit comme un groupe d'individus, organisés ensemble, conduit par un leader et œuvrant pour un même objectif. Cette formulation met en évidence quatre composants internes : un groupe d'équipiers, un chef (pilote, manager, responsable), un objectif, des pratiques qui visent la concertation d'action. »¹⁴¹
- « Tout ensemble bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation. »¹⁴²

Geneviève Demers, dans sa thèse¹⁴³, propose une définition relativement complète, celle de Guzzo (1996, page 4), qui se base lui-même sur plusieurs travaux (Alderfer, 1977 et Hackman, 1987) :

- « Une entité sociale faisant partie d'une organisation dont les tâches contribuent à atteindre les buts de l'organisation ; dont le travail des membres à l'intérieur de l'organisation, mais également les individus à l'extérieur de l'organisation ; leurs membres sont dépendants les uns des autres dans l'exécution de leur travail et le groupe est identifié comme un groupe selon des membres considérés comme faisant partie du groupe et ceux qui ne sont pas comme en faisant partie. »

Elle précise :

- Les caractéristiques principales d'une équipe de travail :
 - « regroupement d'individus identifiés »,
 - « interdépendance des membres face à la tâche »,
 - « partage collectif de la responsabilité envers l'organisation » ;
- Qu'en pratique, « les membres qui coopèrent, qui interagissent et qui partagent entre eux les ressources peuvent favoriser l'utilisation appropriée des connaissances et des habiletés des membres de l'équipe de manière à répondre aux objectifs de la tâche » ;

¹³⁹Mahieu, Pierre (1992) Travailler en équipe. Paris : Hachette éducation, page 13.

¹⁴⁰E Cyr, Rousseau 2003 cité par Geneviève Demers dans « Dans le contexte des équipes de travail multiculturelles, le développement d'une identité collective a-t-il des effets sur la résolution de conflits » Université de Montréal, octobre 2007

¹⁴¹O. Devillard, Dynamique d'équipes, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2005

¹⁴²Savoie A. et Beaudin, G. (1995) Les équipes de travail : que faut-il en connaître ? Psychologie du travail et des organisations, 1: 2-3, 116-137 - page 118.

¹⁴³Geneviève Demers, ibid.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- La différence entre « une équipe » et « un groupe », qui fait référence à un nombre d'individus regroupés ensemble, tels une famille ou un gang. « Une équipe implique la présence d'un « esprit de corps » qui supprime la somme des individus tandis que le groupe est plus large et s'applique à un regroupement d'objets ou d'individus ».

Maintenant que notre environnement est précisé, l'équipe de travail, il s'agit de rentrer dans le cœur de l'étude à travers les difficultés et les richesses du management de la diversité ethnique.

B. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : source de difficultés

Nous examinerons dans un premier temps les enjeux de l'intégration au sein d'une équipe, puis les difficultés que posent l'intégration de cette diversité ethnique au regard de la littérature.

1. Les enjeux

L'individu, au sens de la personne au singulier, se présente devant le collectif de l'équipe de travail avec ses différentes composantes identitaires. L'homme est un être biopsychosocial nous dit Jean-François Chanlat¹⁴⁴ et ces différentes composantes interagissent mutuellement. L'approche anthropologique nous montre ainsi les multiples facettes qui composent l'identité de l'homme (« Être générique et singulier, être actif et réflexif, être de parole, être de désir et de pulsion, être symbolique, être spatio-temporel, être objet et sujet de sa science »¹⁴⁵). De même, la psychologie sociale met en exergue deux principaux axes de l'identité humaine : l'identité personnelle et l'identité sociale.

S'intégrer à une équipe c'est ainsi continuer à être en tant qu'homme, fragile équilibre de ces différentes facettes, et mourir ensuite au service du collectif. Abandonner des parties et des composants de soi pour se fondre au sein de l'équipe et retrouver ces parties remodelées, transformées par le groupe pour être à nouveau, mais différent. Chacun en a fait l'expérience, se fondre dans un collectif, qu'il soit de travail, d'associations, de club de sport, d'étude universitaire suppose des abandons et des renaissances.

Au cœur de ce processus de désidentification /réidentification se situe la confiance. Confiance en soi et confiance en autrui, confiance pour abandonner certaines de ses facettes et confiance pour en recréer d'autres. Cette confiance sera d'autant plus nécessaire que des différences visibles apparaissent dès le premier contact entre l'individu et l'équipe (« L'homme est un animal visuel »¹⁴⁶).

¹⁴⁴L'individu et l'organisation, Jean-François Chanlat.

¹⁴⁵Ibid.

¹⁴⁶A Langaney, cité par Sylvie Vincent dans son texte « Le rapport à la différence, hétérophobie et racisme dans les organisations » extrait de L'individu et l'organisation, Jean-François Chanlat op cité.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

De ce point de vue, nous ne partons pas tous sur un pied d'égalité : les stéréotypes¹⁴⁷ sont nombreux, profondément enracinés et pèsent sur les rapports sociaux, ne serait-ce qu'au plan des nationalités : « L'anglais de la haute classe est noble et distingué, l'anglais de la basse classe est vil et bestial, le prussien est adonné aux arts et aux sciences, le moscovite est attaché à la personne de son souverain, le français a l'esprit vif et subtil, il est fier et loyal et a un sentiment très noble de l'idée de la patrie, le japonais est athlétique, cruel et vindicatif, on a peu de renseignements sur le papou »¹⁴⁸. Les stéréotypes ne sont d'ailleurs pas récents, en témoignent les écrits de Montesquieu expliquant l'influence du climat sur les caractéristiques des différentes nations : « le peuple des Indes est au contraire doux, tendre, compatissant »¹⁴⁹.

Définitions de stéréotype, préjugé et discrimination

Stéréotype : Ensemble de croyances partagées à propos des caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais aussi des comportements propres à un groupe de personnes¹⁵⁰.

Préjugé : Attitude généralement négative à l'égard d'un individu sur la simple base de son appartenance à un groupe social donné.

Discrimination : Comportements généralement négatifs à l'égard d'un individu sur la simple base de son appartenance à un groupe social donné.

Non seulement les stéréotypes existent et perdurent, fruits de l'histoire et d'une certaine façon de notre identité collective nationale mais ils sont bien souvent connus et appréhendés par ceux dont ils sont l'objet. Dès lors, la confiance n'est plus a priori, elle va devoir se construire progressivement au fil des expériences que vont accumuler les parties en présence.

L'accord national interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise du 12 octobre 2006, entré en vigueur au 1^{er} mars 2008, comporte 14 articles dont le suivant : « la sensibilisation et la lutte contre les stéréotypes (article 4) ».

Il nous paraît alors que les difficultés du management de la diversité ethnique devront s'apprécier en regard notamment de ces enjeux : si la confiance en soi et en l'autre est bien au cœur du processus, il convient de peser les spécificités de ce management à l'aune de cette condition préalable, la confiance.

¹⁴⁷Ensemble de croyances partagées à propos des caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais aussi des comportements propres à un groupe de personnes (Bourhis et Leyens dans « Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes »).

¹⁴⁸Abbé Delarue. Extraits de la Géographie à l'usage des enfants, de l'abbé Delarue (Paris, 1827), cité par S. Durieux-Paillard L. Loutan dans la revue médicale suisse).

¹⁴⁹Montesquieu, « l'Esprit des lois », 1748.

¹⁵⁰Bourhis et Leyens dans « Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes » op cité.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Les difficultés rencontrées par le management de la diversité ethnique nous semblent être alors de quatre ordres :

- la gestion des stéréotypes en général et la question du racisme en particulier,
- le poids des différences interculturelles dans les relations interpersonnelles,
- l'émergence difficile d'un esprit d'équipe fédérateur des différences,
- une fréquence plus importante des conflits relationnels.

2. Les difficultés du management de la diversité ethnique

a) La question du racisme

Le racisme est une idéologie consistant à hiérarchiser des groupes naturels humains, désignés souvent sous le terme de races, à partir d'attributs naturels, visibles ou non (physiques, psychiques, culturels, etc..), des caractéristiques morales ou intellectuelles s'appliquant à l'ensemble de ce groupe. Cette idéologie peut entraîner une attitude d'hostilité systématique à l'égard d'une catégorie déterminée de personnes. Ces actes d'hostilité se traduisent par la discrimination, une forme de xénophobie ou d'ethnocentrisme¹⁵¹.

Mais, comme nous le rappelle Sylvie Vincent¹⁵², le racisme n'est pas qu'une idéologie, il est aussi une accumulation de faits, de comportements, de manifestations concrètes de cette idéologie.

C'est dans un contexte d'altérité qu'on peut aussi comprendre comment cette dualité de pratiques et d'idéologie peut perdurer alors même qu'elle est une contradiction dans les termes (le mot « race » n'ayant pas de signification propre). « Fondamentalement, le racisme fait partie du chapitre beaucoup plus large du rapport à l'Autre. Les auteurs le voient comme permettant de résoudre des contradictions profondes propres à la culture occidentale...Il lui faut donc sans arrêt susciter des Autres sur ses marges afin de pouvoir s'affirmer soi-même »¹⁵³.

Ce rejet systématique d'une certaine différence est donc un phénomène identitaire : étant fondamentalement ce que l'autre n'est pas, ceci exige que l'on confère une existence propre et une importance viscérale à des traits physiques ou culturels parfois supposés ou incidents à des catégories de population. Nous allons finalement « résumer » des hommes, inférer des identités à partir de caractéristiques unidimensionnelles simples et incontestables de façon à nous définir. L'homme blanc est blanc à ses yeux car il existe des hommes noirs et cette caractéristique physique basique est élevée au rang de dimension fondatrice de l'identité. Montesquieu l'avait d'ailleurs bien compris en son temps qui ironisait ainsi dans l'Esprit des Lois : « On ne peut imaginer que Dieu, qui est un être très sage, ait mis une âme, une âme

¹⁵¹www.wikipedia.org

¹⁵²Sylvie Vincent dans « Le rapport à la différence, Hétérophobie et racisme dans les organisations » extrait de L'individu et l'organisation, Jean-François Chanlat op. cité, pages 379 à 406.

¹⁵³Ibid.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

bonne dans un corps tout noir »¹⁵⁴. C'est ensuite par le rejet et la lutte contre ces caractéristiques « insupportables » que l'on mettra en place aux yeux du monde et à nos yeux les valeurs propres qui nous définissent.

Ces traits choisis sur la base de perceptions visuelles, d'interprétations erronées, de généralisations abusives sont la genèse des préjugés raciaux, lorsqu'ils font référence à la couleur de peau, nous dit Sylvie Vincent. Et, comme on le verra, les préjugés peuvent entraîner les discriminations. Pour autant, préjugés et discriminations ne sont pas encore la marque du racisme : « Racism is different from racial prejudice, hatred or discrimination. Racism involves having the power to carry out systematic discriminatory practices through the major institutions of our society »^{155, 156}.

Par ailleurs, la stratégie moderne de valorisation des différences qui est initialement un contre-pied au racisme car valorisant la richesse et la beauté des différences, n'est pas sans risques comme nous le rappelle Sylvie Vincent.

En effet, cette affirmation du droit à la différence peut se retourner contre elle-même en créant de nouvelles ségrégations et de nouveaux préjugés par les droits que certaines catégories auront réussi à obtenir dans leur combat.

Différenciation, catégorisation, préjugé, discrimination, le racisme rôde sournoisement derrière ces mécanismes. Qui plus est, mal-compris, il peut aussi être à l'origine, de par la peur même qu'il suscite, de comportements et de pratiques managériales maladroites, hésitantes traduisant un vrai mal-être. Il n'est en effet pas rare de croiser des managers qui rechignent fortement à réaliser des entretiens de recadrage envers des salariés d'origine différente de crainte de ne pas maîtriser d'éventuels dérapages. Les confrontations sont alors renvoyées à la DRH et les barrières se creusent entre le management de proximité et ces salariés.

In fine, le racisme génère différentes difficultés :

- Entre deux ou plusieurs collaborateurs au sein de l'équipe de travail et/ou entre un collaborateur et son manager. Dans ce dernier cas, tant le collaborateur que le manager peuvent en être la victime ou l'auteur de racisme.
- Le racisme peut être source de représentations biaisées de la réalité et induire chez ses victimes habituelles (les africains, les maghrébins, les asiatiques etc..), des comportements de défense excessifs.
- A un autre niveau encore, la peur de passer pour raciste peut générer des comportements et des attitudes inéquitables entre les membres de l'équipe.

¹⁵⁴Montesquieu, texte « De l'esclavage des nègres » dans l'ouvrage « L'esprit des lois », 1748.

¹⁵⁵Della Dora, 1978 - cité par S. Vincent, op. cité.

¹⁵⁶« Le racisme est différent des préjugés raciaux, de la haine ou des discriminations. Le racisme suppose d'avoir le pouvoir de pratiquer systématiquement des pratiques discriminatoires, au travers des principales institutions de notre société. » (traduction libre).



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Ce que nous allons vérifier sur le terrain

Les différentes manifestations du racisme ainsi que ses conséquences sur le management de l'équipe de travail.

b) Les différences interculturelles : un 2^{ème} facteur structurant de différenciation sociale

Aborder l'inter-culturalité, c'est comparer les cultures entre elles et bien souvent cette démarche elle-même est empreinte d'ethnocentrisme ou d'hypothèses plus ou moins cachées. Ainsi, isoler un concept et regarder sa signification dans une culture et dans une autre (comme le fait finalement G. Hofstede) n'est pas neutre : quelle est donc la signification de la distance hiérarchique pour un Ouzbek ? Le choix des mots est important et certaines notions n'existent au-delà des mots que dans certaines cultures et pas dans d'autres. Par ailleurs, comparer les cultures à des notions dites fondamentales (comme le fait M. Sauquet) revient aussi à postuler que ces notions existent en tant que telles au-delà de leur environnement culturel et qu'elles seront différenciées précisément une fois plongées dans leur « bain culturel ».

Michel Sauquet¹⁵⁷, approche ainsi les différences interculturelles par le rapport à l'histoire et à la religion, le rapport à la nature, le rapport au temps, le rapport au travail et à l'argent, le rapport à l'égalité et aux hiérarchies.

Toutefois, si la culture est un facteur d'intégration essentiel¹⁵⁸, la problématique du management interculturel est pour nous nettement plus globale que celle du management de la diversité ethnique. En effet, non seulement la culture est une notion qui recouvre un champ plus large que celui de l'ethnie mais aussi parce que la plupart du temps, le management interculturel est finalement pensé dans un contexte d'entreprise internationale avec des implantations multiples dans beaucoup de pays. A contrario, nous nous situons dans une entreprise qui n'est pas nécessairement internationale et les problématiques de management que nous étudions le sont dans un environnement français avec des équipes de travail majoritairement françaises de souche et minoritairement diverses au plan ethnique. Cependant, nous postulons que ce qui est vrai pour les différences culturelles l'est la plupart du temps pour les différences ethniques (puisque la définition retenue pour l'ethnie comprend la dimension culturelle).

D'autres auteurs, tel Philippe D'Iribarne dans son livre « La logique de l'honneur » expose les différences culturelles et historiques profondes qui pèsent sur la façon dont sont structurés les rapports sociaux dans l'entreprise. Il décode ainsi notamment pour la France les grandes lois qui conditionnent les comportements des différents corps de métier avec l'importance du statut, du corporatisme et du fameux sens de l'honneur. Nous postulons donc que si ces spécificités françaises influencent le corps managérial, elles seront d'autant plus structurantes pour des hommes et des femmes issus d'une autre culture.

¹⁵⁷« L'Intelligence de l'autre » de Michel Sauquet, Editions Charles Leopold Mayer, 2007.

¹⁵⁸Conférence de Blandine Kriegel à l'université X-Nanterre en Juillet 2008.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Stéphanie Dameron et Olivier Joffre¹⁵⁹, pour le propos de leur étude, font le choix de sélectionner six dimensions caractéristiques de la diversité culturelle : le rapport au temps, les relations individuelles/groupe, le poids des règles, le rapport à la hiérarchie, les interactions (physiques et verbales) et la division des rôles (masculin/féminin). Ils s'inspirent de l'étude de Geert Hofstede¹⁶⁰ dans laquelle ce dernier dresse une typologie des différentes cultures dans le monde en spécifiant **quatre axes structurants** pour appréhender le modèle culturel :

- la distance hiérarchique

L'IDH (pour Indice de Distance Hiérarchique) mesure le degré d'inégalité accepté et même attendu par les individus au sein d'une société, ou encore « la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis »¹⁶¹.

- le degré d'individualisme ou de collectivisme,

Les relations individu/groupe sont également très prégnantes et différenciantes au plan du management interculturel : entre un pays fortement communautaire où l'individu est vu comme dépendant de son environnement familial et social (ex : le Japon et l'Inde) et les pays anglo-saxon parmi les plus individualistes, les écarts sont importants et encore une fois avec des conséquences fortes au plan relationnel et structurel.

- le degré de masculinité ou de féminité

Concernant la masculinité, G. Hofstede considère que plus les rôles sont interchangeables, plus la société montrera des traits féminins¹⁶². Dans les pays fortement masculinisés, les relations avec les autres dans le travail ont relativement peu d'importance. Les enjeux

¹⁵⁹« The good and the bad : the impact of diversity management on co-operative relationships » de Stéphanie Dameron et Olivier Joffre, Human Resources Management, 18/11/2007

¹⁶⁰« Geert HOFSTEDE a élaboré une grille culturelle fréquemment utilisée dans la sphère du management. Le matériau de l'enquête initiale sur les différences de culture entre les pays provient de réponses du personnel de multiples filiales IBM dans le monde à un questionnaire unique. Ce questionnaire porte essentiellement sur les valeurs personnelles liées à la situation de travail, dans le cadre d'une enquête plus vaste sur les attitudes du personnel. Cette étude couvre soixante-douze filiales, trente-huit professions, vingt langues et deux périodes de temps. Soit, cent-seize mille questionnaires de plus de cent questions chacun. Le traitement statistique des données a permis de caractériser les problèmes communs à toutes les sociétés et d'émettre des postulats.

La culture, une sorte de programmation mentale : Chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensée, de sentiment et d'action potentielle qui sont le résultat d'un apprentissage continu, notre "programmation mentale", c'est à dire un conditionnement généralement inconscient. Ces programmes mentaux trouvent leur origine dans les divers environnements sociaux rencontrés au cours d'une vie (famille, quartier, école, groupe de jeunes, lieu de travail et milieu de vie). Si la programmation commence dans l'environnement dans lequel grandit l'enfant, en général une famille, elle continue tout au long de la scolarité, et l'on ne peut comprendre ce qui se passe dans les écoles que si l'on sait ce qui se passe avant et après l'école. La programmation se poursuit dans le milieu de travail ; au comportement des cadres s'ajoute un effet de miroir du comportement des subordonnés. La politique et les relations entre les citoyens et les autorités sont le prolongement des relations vécues dans la famille, les études et le travail ; elles influent, à leur tour, sur ces autres sphères de la vie. Ces programmations sont couramment désignées par le terme de "culture" qui varie d'un groupe et d'une catégorie de personnes à l'autre, selon des modalités rarement admises et souvent mal comprises » - de Marie-Claude Bernard (Les fiches de lecture de la chaire D.S.O) sur le livre de Geert Hofstede « Vivre dans un monde multiculturel ».

¹⁶¹La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel, de Pierre Dupriez et Solange Simons - cité par Marie-Claude Bernard.

¹⁶²La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel, de Pierre Dupriez et Solange Simons.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

importants seront d'ordre économique et statutaire (en termes de pouvoir). On vit pour travailler alors que dans les pays fortement féminisés, on travaille pour vivre¹⁶³.

- le contrôle de l'incertitude

Le dernier axe de l'étude est la **question de l'incertitude et son contrôle** (ICI pour contrôle de l'incertitude). L'ICI est l'expression du niveau d'anxiété qui existe dans une société face à un avenir incertain.

Au-delà de ces différences interculturelles l'expression du fait religieux dans l'entreprise est un élément structurant de la gestion des différences ethniques. Selon Dounia BOUZAR dans son ouvrage « Allah mon boss et moi », « la non gestion du fait religieux en entreprise mène à deux extrêmes : le laxisme et la diabolisation ». En effet, les managers ou DRH peuvent ressentir un tiraillement entre entraver la laïcité et se faire juger pour discrimination en nommant les choses ou être accusés d'islamophobie pour prendre cet exemple. D'où leur difficulté à placer le curseur : soit ils partent dans une logique ou ils refusent tout, par crainte du communautarisme ou de comportements intégristes (logique de diabolisation) soit ils appliquent un principe de tolérance absolue et on débouche sur du laxisme¹⁶⁴.

On peut **en conclusion** se poser la question de savoir si ces différents facteurs de différenciation culturelle jouent réellement un rôle pour ce qui concerne l'intégration et le management des minorités ethniques. Pour autant, on peut citer les travaux de Thomas, Pelled, Triandis et Chan et Goto¹⁶⁵ qui montrent que l'ethnocentrisme conduit naturellement et inévitablement l'homme à juger et apprécier par rapport à ses propres référents culturels. Cette vision culturelle va peser sur les jugements et points de vue que chacun développe dans le cadre notamment d'un travail en équipe.

Ce que nous allons vérifier sur le terrain

Les différences interculturelles et notamment le fait religieux prennent-ils réellement corps et quels impacts peuvent-ils avoir sur l'équipe de travail ?

c) L'émergence d'une identité collective fragilisée par la diversité ethnique

Au travers des enjeux développés plus haut, l'individu qui s'intègre dans une équipe va mobiliser et mettre en jeu des aspects véritablement identitaires de sa personne. Dans une lecture existentialiste, l'homme se définit par ce qu'il fait et ses actes le font et le défont.

¹⁶³ Les différences culturelles dans le management, Daniel Bollinger et G. Hofstede, cité par C Bermejo-Fayet.

¹⁶⁴ La gestion du fait religieux en entreprise – Ambre Alfonso – MBA RH 06

¹⁶⁵ Thomas (1996), Pelled (1996), Triandis (2003) et Chan et Goto (2003) cités par Geneviève Demers dans « Dans le contexte des équipes de travail multiculturelles, le développement d'une identité collective a-t-il des effets sur la résolution de conflits ? ».



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Partant du postulat que plus les différences sont marquées au sein d'un collectif et moins la confiance est spontanée, la diversité ethnique, de par les stéréotypes et préjugés qu'elle engendre est un facteur puissant de différenciation sociale (« Il est ainsi probable que le genre et l'appartenance ethnique soient des facteurs de différenciation plus discriminants que les autres »¹⁶⁶).

Les individus vont donc naturellement se rassembler par affinités et par ressemblances, probablement autour de critères de genre et/ou de critères ethniques et créer des sous-groupes plus ou moins homogènes au sein du collectif qui est hétérogène par définition puisque imposé à ses membres (on choisit rarement la composition de son équipe dans le monde de l'entreprise). Cette décomposition et recomposition de l'équipe en sous-groupes est ainsi porteuse en elle-même de divisions, de fragmentations et finalement de difficultés de management (Cf. les dimensions développées par G. Beaudin et A. Savoie pour appréhender l'efficacité groupale¹⁶⁷).

La spécialisation des tâches par îlots communautaires par exemple nuit à la cohésion sociale et à l'esprit d'équipe. Des tensions peuvent émerger dès lors qu'il y a « ethnicisation » des tâches et des métiers, certaines tâches, responsabilités au sein d'une équipe pouvant systématiquement être dévolues à des personnes d'une certaine communauté ethnique. Ce problème est soulevé par un PDG, dans l'ouvrage de Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN¹⁶⁸ : « Le problème ne vient pas de l'intégration de la diversité, bien au contraire. Le danger peut venir d'un taux de concentration ethnique trop élevé sur certains postes, ou inversement, d'un isolement trop grand d'un ou deux individus qui se sentent stigmatisés. Il faut savoir organiser les bons équilibres. ». Ce qui ne prône pas non plus pour une certaine forme d'uniformité des équipes, même diplôme, même culture, même attitude face à l'autorité et à la décision, qui peut aussi être néfaste. En effet, « une équipe de clones », outre le fait qu'elle appauvrit le processus de décision, est aussi source de rivalités et de tensions car les ambitions de ses membres seront identiques.

Le concept d'intelligence collective, de plus en plus utilisé pour valoriser la performance ou la non-performance d'une équipe : « Ainsi, ce qui distingue une intelligence collective d'un simple travail collectif, c'est ce dépassement dû à la relation entre les membres du collectif »¹⁶⁹, est ainsi mis en péril par cette fragmentation (ou « ethnicisation ») du collectif.

¹⁶⁶West et al, dans Geneviève Demers op cité.

¹⁶⁷L'efficacité des équipes de travail, Guy Beaudin et André Savoie (Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1 1995).

¹⁶⁸« La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ? » de Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN.

¹⁶⁹Olfa Zaïbet-Gréselle dans « Définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelle : le cas d'une PME du secteur de l'électronique ».



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Pour mettre en lumière les mécanismes sociaux à l'œuvre dans cette déconstruction et reconstruction permanente, nous aurons recours au concept d'identité collective et aux théories de l'identité sociale (TIS) et de la catégorisation sociale (TCS) de Tajfel et Turner¹⁷⁰.

Définition de l'identité sociale

L'identité sociale est la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il rattache à cette appartenance.¹⁷¹

Définition de l'endogroupe et de l'exogroupe

L'endogroupe (ou ingroup) est le groupe d'appartenance du sujet par opposition à l'exogroupe (outgroup) qui représente le groupe d'autrui.

La TIS et la TCS :

Trois principes généraux (PG) sont établis et trois principes théoriques (PT) en dérivent :

- PG1 : Les individus cherchent à accroître ou à maintenir leur estime de soi. Ils aspirent donc à un concept de soi positif.
- PG2 : Les catégories sociales et le fait d'appartenir à ces catégories sont connotés positivement ou négativement. Ces évaluations sont partagées aussi bien par les

¹⁷⁰Tajfel Henri est le fils d'un homme d'affaires juif polonais. He began his career by studying chemistry at the Sorbonne , but at the outbreak of the Second World War was called up into the French army. Il a commencé sa carrière par l'étude de la chimie à la Sorbonne, mais à l'éclatement de la Seconde Guerre mondiale a été appelé dans l'armée française. A year later, he was captured by the Germans. Un an plus tard, il a été capturé par les Allemands. They never discovered that he was a Jew, so Tajfel survived the war in a series of Prisoner-of-war camps . Ils n'ont jamais découvert qu'il était un Juif. Tajfel survécu à la guerre dans une série de prisonniers de guerre des camps. On his return home he discovered that none of his immediate family, and few of his friends, had survived the Nazi Holocaust . A son retour chez lui, il a découvert qu'aucun membre de sa famille immédiate ni de ses amis, n'avait survécu au nazisme. It has been speculated that this experience had a profound impact on Tajfel's later work on ingroups and outgroups, since Tajfel had managed to survive the Holocaust by pretending to be a member of another ethnic group. Il a été supposé que cette expérience avait eu un profond impact sur les travaux de Tajfel sur les ingroups et outgroups (ou endogroupe et exogroupe) en ce sens que Tajfel avait réussi à survivre à l'Holocauste en prétendant être un membre d'un autre groupe ethnique. After the war Tajfel worked first for international relief organizations including the United Nations ' International Refugee Organization , to help rebuild the lives of orphans and concentration camp survivorsAprès la guerre Tajfel travaillé pour des organisations internationales de secours, y compris l'Organisation des Nations Unies' Organisation internationale pour les réfugiés, pour aider à reconstruire la vie des orphelins et des survivants des camps de concentration. From 1946 he then began studying psychology, and by 1954 he had graduated in the UK with a degree in psychology.Depuis 1946, il étudie la psychologie, et en 1954 il obtient son doctorat au Royaume-Uni.Afterwards he applied for British nationality with his wife and their two sons, which he was granted in 1957.

Ensuite, il a demandé la nationalité britannique, avec son épouse et leurs deux fils, qui lui a été accordée en 1957. His research work at the University of Oxford was on different areas of social psychology , including the social psychology of prejudice and nationalism . Ses travaux de recherche à l'Université d'Oxford ont porté sur les différents domaines de la psychologie sociale, y compris la psychologie sociale des préjugés et du nationalisme. Following two research visits in the USA , in 1967 he was made Chair of Social Psychology at the University of Bristol , until his death from cancer in 1982. Après deux visites de recherche dans les Etats-Unis, en 1967, il a été président de la psychologie sociale à l'Université de Bristol, jusqu'à sa mort d'un cancer en 1982. (Source : www.wikipedia.org)

¹⁷¹Toutes les définitions qui suivent sont extraites de Frédérique Autin, « La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner ».



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

membres d'un groupe que par les membres des différents groupes. La valeur de l'identité sociale dépend de l'évaluation des groupes en jeu dans l'identité sociale de la personne.

- PG3 : L'évaluation d'un groupe se fait par comparaison avec certains autres groupes sur des dimensions importantes. S'il ressort de la comparaison un écart en faveur de l'endogroupe, cela lui confère un fort prestige, mais si la comparaison est négative pour l'endogroupe, le prestige qui en est retiré est faible.
- PT1 : Les individus tentent de maintenir ou d'acquérir une identité sociale positive.
- PT2 : Une identité sociale positive résulte de comparaisons favorables entre l'endogroupe et des exogroupes pertinents : l'endogroupe se distingue positivement des exogroupes pertinents.
- PT3 : Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante, les personnes tentent soit de quitter le groupe pour rejoindre un groupe plus valorisé, soit de rendre leur groupe actuel plus positivement différent.

Notre propos sera donc de considérer des équipes de travail ethniquement diversifiées au sein desquelles des sous-groupes seront, ou non, constitués. Les relations intergroupes seront observées en considérant chaque sous-groupe comme son propre endogroupe pour les individus qui le constituent et en même temps comme l'exogroupe d'autres sous-groupes qui le jugeront pertinent.

Pour aller plus loin

cf. schéma des comportements groupaux selon la TIS et la TCS

Il ressort de ces principes théoriques l'apparition de trois biais :

- **Le biais de contraste** : Le fait d'appartenir à un groupe (l'endogroupe) va mécaniquement accentuer les différences avec les autres groupes (les exogroupes),
- **Le biais d'assimilation** : Le fait d'appartenir à un groupe va mécaniquement renforcer les ressemblances des membres de l'endogroupe,
- **Le biais de discrimination** : En conséquence finalement des deux premiers biais, l'individu va avoir tendance à favoriser les membres de son groupe au détriment des membres des autres catégories¹⁷².

Pour reprendre E. Sales-Wuillemin¹⁷³ : « cette théorie postule que pour l'individu, l'appartenance à un groupe valorisé (donc jugé positivement) permet la construction et le maintien d'une identité sociale positive ».

¹⁷²Marie-Françoise Lacassagne, Edith Sales-Wuillemin et Philippe Castel dans « La catégorisation d'un exogroupe à travers une tâche d'association de mots »

¹⁷³E Sales-Wuillemin dans « Préjugés, stéréotypes et discriminations dans les relations interculturelles ».



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

On pourrait donc s'attendre à ce qu'au sein d'une équipe ethniquement diverse, des sous-groupes se créent systématiquement soit à l'initiative des individus qui vont composer leur propre sous-groupe (leur endogroupe) soit que, poussé par les membres du groupe principal ou considéré comme tel, les individus qui ne font pas partie de ce groupe principal se rassemblent en un sous-groupe, exogroupe du groupe principal. Dans ce dernier cas, s'il est observé en pratique, on pourra s'intéresser à l'éventuel rapport de domination et aux discriminations qui en résultent ou non entre le groupe principal et son exogroupe.

Par ailleurs, « Stéréotypes, attributions et préjugés reposent sur des théories naïves (« folk theories »), souvent fausses, concernant le monde. Les théories naïves, raciales par exemple, qui sous-tendent les préjugés, ont ceci de particulier qu'elles sont utilisées aux seules fins de déprécier l'exogroupe et de justifier par là même des comportements de discrimination à l'égard de cet exogroupe »¹⁷⁴.

La nature quasi viscérale de ces comportements est ainsi dévoilée : les discriminations reposent sur des préjugés eux-mêmes sous-tendus par des stéréotypes et autres théories naïves qui ont pour fonction principale de différencier l'exogroupe de l'endogroupe et de justifier ainsi les appartenances.

Or, selon la TIS (Théorie d'Identification Sociale) de Tajfel et Turner, l'identité d'un individu est aussi sociale, elle est notamment constituée par ses appartenances groupales. Stéréotyper, préjuger et discriminer, même et surtout faussement, relève donc d'un enjeu véritablement identitaire pour l'individu.

Notre objet n'est pour autant pas de rentrer dans le domaine de la psychologie cognitive ni de discuter autour des mécanismes en jeu sur la façon dont se forment des stéréotypes et des préjugés pour un individu.

Selon Bourhis et Leyens « Stéréotyper un groupe ne se résume pas à lui accoler un contenu, aussi défaillant soit-il, c'est aussi et surtout avoir une théorie sur les raisons qui lient ce contenu précis à ce groupe particulier »¹⁷⁵.

Autrement dit, et si les stéréotypes des uns et des autres sont les facteurs constituants des sous-groupes par le biais des catégorisations sociales, observer des sous-groupes ethniques au sein d'une équipe prendra un sens différent en fonction de la prégnance des autres attributs de la diversité.

Ainsi, si notre équipe de base est constituée de 12 hommes cadres en CDI et qu'on y observe 4 sous-groupes constitués par exemple de 3 salariés d'origine française, de 3 d'origine Afrique noire, de 4 d'origine asiatique et de 2 d'origine maghrébine, le contexte et donc probablement le management en serait tout autre si l'équipe de base était constituée

¹⁷⁴Ibid

¹⁷⁵Bourhis et Leyens dans « Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes » op cité.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

de 5 hommes et 7 femmes avec des cadres et des non cadres indépendamment de tout critère ethnique.

Par ailleurs conscients de ne pouvoir prétendre à une quelconque exhaustivité en matière de catégorisation sociale, nous poserons simplement le problème en ces termes pour le champ qui nous occupe : Les différentes catégorisations en sous-groupes de notre objet d'étude, pour peu qu'elles existent, sont structurellement sous-tendues par ces enjeux identitaires individuels et ces comparaisons intergroupes. A la manière d'une molécule, la réalité d'une équipe ethniquement diverse devrait être observée autour de ces constituants principaux (les sous-groupes ou les atomes) leurs relations interatomiques (les comparaisons endogroupe et exogroupe), les relations entre le noyau (le manager) et les atomes¹⁷⁶.

En conclusion et pour reprendre la terminologie de Frédérique Chédotel¹⁷⁷, la diversité ethnique engendrerait préférentiellement les trois modèles suivants :

- **Une dé-identification**, avec un niveau d'identification faible, dilué (si on se réfère aux difficultés culturelles relevés par G Demers¹⁷⁸, on peut rapprocher la dé-identification des travaux de Milliken et Martins, 1996, d'O'Reilly et al, 1989 qui estiment que l'intégration sociale est plus faible envers l'équipe ou de ceux de Tsui et al, 1992 pour qui il y a moins d'engagement psychologique dans l'organisation, plus d'absentéisme et plus de départ.
- **Une schizo-identification** : l'individu se référant simultanément à d'autres groupes sociaux (son identité collective ne le satisfait pas car soit que son endogroupe est socialement dominé, soit que l'individu enclenche une des stratégies de changement établie par F. Autin¹⁷⁹).
- **Une dés-identification**, l'individu se définissant en opposition à son groupe social et on arrive là à la notion de conflit relationnel qui sera développée ci-dessous.

Ce que nous allons vérifier sur le terrain

La diversité ethnique favorise-t-elle l'émergence de sous-groupes identitaires ? Comment ces sous-groupes impactent le fonctionnement de l'équipe de travail ?

d) La diversité ethnique : source de conflits

Pour nombre d'auteurs, la diversité en général et la diversité ethnique en particulier est potentiellement de nature à favoriser l'apparition de conflits¹⁸⁰.

Ainsi, les différences culturelles vont peser dans les constitutions des sous-groupes comme on l'a vu dans la partie sur les mécanismes de l'identité collective¹⁸¹, ce qui pour finir risque

¹⁷⁶Ces relations ainsi modélisées seraient proches des matrices socio-métriques développées par Moreno.

¹⁷⁷« De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager », Frédérique Chédotel et Laurent Pujol.

¹⁷⁸Geneviève Demers, ibid.

¹⁷⁹Frédérique Autin, « La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner » ; op cité.

¹⁸⁰Voir par exemple « Diversity and conflict in teams, a faultline model perspective » op cite.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

d'engendrer des conflits : « Donc, parce qu'elle favorise une catégorie plutôt qu'une autre et qu'elle génère des biais à l'intérieur de l'équipe, il est possible de s'attendre à ce que la diversité cause des conflits relationnels dans les équipes de travail » (Pelled, 1996)¹⁸².

Compte tenu de l'importance de ces phénomènes de conflits dans la vie des équipes de travail, il est nécessaire dans un premier temps de revenir sur les différents conflits et leurs conséquences au sens large, avant de déterminer si la diversité ethnique est plus particulièrement corrélée à une catégorie de conflit.

(1) Définitions

L'entreprise, on l'a vu, est un lieu où se rencontrent nos identités (individuelle, professionnelle, régionale ou nationale, politique, sociale, etc.). De ces rencontres peuvent naître des conflits. Au sens commun, le conflit est défini par la « rencontre d'éléments, de sentiments contraires ou qui s'opposent¹⁸³ ».

Dans un contexte de travail, les conflits peuvent être définis comme suit :

- Pour Barki et Hartwick (2004), le conflit se définit comme « un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives, perçoivent des désaccords et interférences dans l'accomplissement de leurs buts »,
- Pour A Rondeau (1990), « On dira qu'il existe un conflit au sein d'une organisation lorsqu'une partie (un individu ou un groupe) en percevra une autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations, ce qui entraînera chez elle un sentiment de frustration, et qui pourra l'amener ultérieurement à réagir face à l'autre partie ».

De nombreux auteurs¹⁸⁴ se sont intéressés à la notion de conflit organisationnel. De leurs réflexions sont apparus plusieurs modèles (rationnel, des relations humaines, politique, systémique...). Outre leurs apports respectifs, il ressort, de ces courants de pensée une vision divergente du conflit. Pour les uns, le conflit ne peut-être que destructif puisqu'il empêche la collaboration de tous ses membres et donc la réalisation d'un objectif commun, propre à la survie de l'organisation. Tandis, que pour les autres, le conflit est inévitable et parfois même souhaitable « s'il sert à stimuler les membres de l'organisation et si le choc d'idées divergentes conduit à des résultats positifs. C'est ainsi qu'est née l'idée non pas simplement de chercher à résoudre les conflits mais plutôt de les gérer... »¹⁸⁵.

¹⁸¹ Confer supra, « l'émergence d'une identité collective fragilisée par la diversité ethnique ».

¹⁸² Geneviève Demers, *ibid.*

¹⁸³ Définition tirée du Petit Robert.

¹⁸⁴ Aucoin (1989), Cyert et March (1963), Alain Rondeau (1990)...

¹⁸⁵ RONDEAU, Alain, « La gestion des conflits dans les organisations », dans CHANLAT, Jean-François. L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées, Ste-Foy, PUL, Éditions Eska, 1990, p. 507-526.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

En cas de conflit, il n'est pas toujours facile de comprendre ce qui se passe et de savoir comment agir pour en sortir. Il est alors primordial d'en connaître les causes, d'identifier à quel type de conflit nous avons affaire afin de lui apporter les éléments de réponse et de résolution adéquats.

(2) Les types de conflits

Les recherches d'Hartwick et Barki¹⁸⁶ considèrent que les situations conflictuelles, comportent trois dimensions que sont : la dimension cognitive, affective et comportementale.

Selon les mêmes auteurs, l'aspect cognitif est très lié au désaccord (divergence de valeurs, besoins, intérêts, opinions, buts ou objectifs). De ces divergences naissent certains comportements tels que le débat, l'argumentation, la compétition, les manœuvres politiques, les « coups bas », l'agression, l'hostilité. Toutefois, même si ces comportements sont constitutifs d'un conflit, celui-ci ne peut-être considéré comme tel dès lors qu'une des parties cherche à nuire à l'autre par ce comportement. En effet, d'après Hartwick et Barki « c'est seulement lorsque le comportement de l'une des parties, interfère ou s'oppose dans l'atteinte des intérêts, objectifs ou buts de l'autre partie, que l'on peut considérer que le conflit existe ».

La dimension affective, quant à elle, est caractérisée par des émotions dites « négatives » comme la colère, la peur, la frustration, la jalousie...

Les dimensions cognitives et émotionnelles interagissent entre elles. En effet, si un conflit est plus chargé émotionnellement, cela aura des impacts sur la capacité cognitive. Ainsi le traitement de l'information sera biaisé. Bodtker et Jameson (2001) notent que certaines émotions ont un impact sur la définition de la situation conflictuelle. En effet, si un individu est très en colère, sa perception des événements sera différente de celle où il serait de bonne humeur.

De nombreux travaux reprennent cette idée de dimension émotionnelle et cognitive dans le conflit. Des chercheurs comme Amason, Schweiger, Jehn, Pinkley ont montré que suivant l'objet sur lequel porte le conflit, la prédominance de l'une des deux dimensions sera différente.

- **Le conflit centré sur la tâche ou cognitif¹⁸⁷**

Certains auteurs (Cosier et Rose, 1977 ; Jehn, 1997 ; Kabanoff, 1991) parlent de conflit cognitif pour désigner ces conflits où la dimension émotive n'est pas l'enjeu principal.

¹⁸⁶Hartwick, J., Barki, H (avril 2002). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. Cahier du GreSI, n°02-04.

¹⁸⁷Ce qui est relatif à la cognition, c'est-à-dire aux grandes fonctions de l'esprit (perception, langage, mémoire, raisonnement, décision...). Source : www.wikipedia.org



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Ces conflits résultent de l'affrontement d'idées ou portent sur les processus ou le contenu du travail sans que la relation entre les protagonistes soit détériorée. Selon Deustch (1973), le conflit peut-être vu comme objectif, rationnel et analytique. A ce niveau, le contenu du conflit prend diverses formes : manque de clarté des priorités ou désaccord quant aux objectifs, utilisation de langages différents, insuffisance des habiletés de communication, procédures inappropriées, échange restreint d'information, manque de synchronisation, partage ambigu des tâches, coordination déficiente par exemple. De même, March et Simon (1979) proposent une définition qui reprend les idées développées par Deustch : « Le mot conflit a plusieurs acceptions. En général, le terme s'applique à un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action ».

En outre, Jehn (1997) objecte qu'un conflit centré sur la tâche peut conduire à un conflit centré sur les personnes si le premier n'est pas résolu et inversement, un conflit de personnes peut engendrer un conflit de tâche si des salariés éprouvant de l'animosité, sont contraints de travailler ensemble.

- **Le conflit centré sur les personnes ou relationnel**¹⁸⁸

Un conflit de personnes ou relationnel, survient lorsque dans une situation interactive l'une des personnes croit qu'elle est empêchée d'atteindre son but par les attitudes ou le comportement de l'autre. On assiste, dans ce type de conflit à une forte présence de la dimension émotionnelle, au détriment de la dimension cognitive. En effet, les émotions « négatives » telles que le mépris, la colère, la méfiance, le ressentiment peuvent être très intenses.

Les conflits s'enveniment et se prolongent parce que les personnes concernées se sentent menacées, deviennent méfiantes et qu'elles réduisent alors leur communication. Chacun se nourrit d'hostilité pour l'autre, qu'il perçoit comme un ennemi ; des distorsions de la perception s'installent renforçant la situation de conflit.

- **Le conflit culturel**

La littérature interculturelle, nous a permis, d'appréhender la notion de conflit culturel, qui nous le verrons imbriquer les deux types de conflits vus précédemment, tout en étant plus fortement corrélé au conflit relationnel.

En premier lieu, l'auteur¹⁸⁹ postule que les différences de culture, de valeurs, de croyances, de représentations, d'attitudes, de normes et standards comportementaux sont, en grande partie implicitement, à l'origine de malentendus et de conflits.

¹⁸⁸Solange Cormier, « Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail » Presse Universitaire du Québec 2006.

¹⁸⁹Gérard Marandon : Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle, Revista CIDOB d'Afers Internacionals, núm. 61-62, p. 259-282.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

De même, il apparaît que « la rencontre interculturelle pose des difficultés de communication spécifiques liées aux différences culturelles. Les malentendus résultant de ces différences sont facteurs de conflits culturels qui viennent s'ajouter aux conflits personnels inhérents à toute rencontre. Cette double charge conflictuelle accroît considérablement les risques de crise relationnelle et de contentieux affectif des rencontres interculturelles »¹⁹⁰. Mais, du même coup, elle en réduit malheureusement la richesse cognitive potentielle.

Par ailleurs, ces différences culturelles ont des incidences sur les processus relationnels eux-mêmes. Sont ainsi particulièrement affectées, outre les manières d'aborder autrui et les attitudes à l'égard de l'étranger : la conception de l'intimité, l'importance relative accordée à soi et à l'autre dans l'explication des comportements (attributions), et l'expression des émotions.

Par conséquent, « les facteurs culturels sont source de conflits inhérents aux situations interculturelles »¹⁹¹.

D'après Ting-Toomey (1994, p. 300) « Ce [type de] conflit connote un état de dissonance ou de collision entre deux forces ou systèmes. Dans le contexte des rencontres interculturelles, le conflit est défini [...] comme l'incompatibilité perçue ou réelle des valeurs, attentes, processus ou conséquences [de la rencontre] entre deux ou plusieurs personnes de cultures différentes à propos de questions importantes et/ou relationnelles ; de telles différences, le plus souvent, sont exprimées à travers différents styles de conflit culturel ».

Quelle que soit la forme qu'ils prennent, ce qui, en dernier ressort, est au cœur de ces conflits culturels, ce sont des conflits de valeurs. Ces valeurs, auxquelles la plupart des gens n'ont pas un accès véritablement conscient, ont un poids souvent considérable sur les rencontres interculturelles et les rationalisations visant à expliquer les malentendus ne font que renforcer le rôle déterminant des différences des valeurs.

Du fait même que ces valeurs sont constitutives de la personnalité, toute remise en cause, toute menace, dont elles peuvent être l'objet, sont vécues sur le mode défensif et sont inductrices de conflits affectifs, pouvant donner lieu à des réactions d'animosité, associées à des « cognitions paranoïdes » (Kramer, 1996, page 224).

(3) Les types d'impacts selon la nature du conflit

Le conflit, dans la littérature de la Psychologie sociale, a longtemps été considéré sous un angle négatif, comme une source d'anxiété (Ting-Toomey, 1994 ; Ting-Toomey et al., 2000) et d'exclusion (Schachter, 1951), que les êtres humains tendraient à éviter (Shérif et Hovland, 1961). Toutefois, le conflit ne revêt pas seulement des aspects négatifs mais il peut, au contraire, être source d'innovation, de savoir et de créativité.

¹⁹⁰ id

¹⁹¹ Camilleri, Les conflits culturels, 1999, page 213.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

D'un point de vue dynamique, le conflit centré sur la tâche ou cognitif, parce qu'il met en évidence les problèmes organisationnels, constitue une occasion de développement, de changement et d'innovation. Faisant appel à une saine confrontation, il permet de dépasser le statu quo et d'imaginer des pistes nouvelles. En effet, une divergence de point de vue, un simple désaccord sur le travail pourrait alors améliorer la prise de décision et la productivité en augmentant la qualité des décisions par des critiques constructives (Cosier & Rose, 1977 ; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989 ; Amason, 1996).

Ce type de conflit stimule l'identification, l'étude, l'intégration des différentes perspectives requises pour la formulation de décisions de meilleure qualité (Jehn, 1997) et la créativité des membres (Pelled, 1996).

Pour autant, ces innovations ou améliorations de la performance, sont inhérentes à un niveau de conflit modéré. En effet, Jehn, soutient qu'un niveau élevé de conflit peut interférer avec la réalisation de la tâche, occasionner des effets négatifs tels que des tensions, des oppositions et une indisposition pour les membres à vouloir travailler ensemble dans le futur (Jehn 1995, 1997), et le risque de le voir dégénérer vers un conflit relationnel.

Concernant les conflits centrés sur les personnes ou relationnel, de nombreuses études montrent qu'ils sont négativement corrélés avec la productivité et le niveau de satisfaction des groupes de travail (Jehn, 1997). Ce type de conflit diminuerait la bonne volonté et la compréhension mutuelle, ce qui gênerait l'achèvement du travail (Deutsch, 1969). En effet, les membres du groupe, passeraient davantage de temps sur les aspects relationnels en tentant de réduire les menaces et de construire une cohésion plutôt que sur les prises de décision relatives au travail (Evan, 1995).

Yves de la Rochefordière (1990) a relevé dans ses travaux une tendance à la désinformation, à la rétention d'information ou encore à la négligence dans la transmission d'information, cela afin de nuire à celui considéré comme l'adversaire. Mais également, une tendance à la mise en place de clans, à des manœuvres de discréditation ou encore à une résistance passive.

Sur un plan plus personnel, il est certain que les conflits relationnels sont malsains : ils entraînent de la détresse, de l'anxiété et de la souffrance chez les personnes concernées, beaucoup plus qu'on ne le pense généralement (Deutsch, 1973, 1990 ; Wilmot et Hocker, 2001).

En outre, ils sont plus difficiles à gérer et ils ont tendance à durer plus longtemps (Appelbaum, Abdallah et Shapiro, 1999).

De même, le problème principal des rencontres interculturelles est donc de gérer les conflits culturels, dont on retiendra qu'ils surdéterminent les potentialités conflictuelles de ces rencontres. Cette gestion des conflits culturels s'avère d'ailleurs encore plus nécessaire, si l'on considère, comme l'a montré une recherche récente, que la relation entre conflit



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

cognitif et accroissement de la performance est particulièrement significative dans les situations non routinières (Jehn, 1997, p. 93). Or, les situations interculturelles étant fondamentalement non routinières, cette donnée de la recherche vient à l'appui de la nécessité accrue, dans ces situations, de réguler les conflits affectifs liés aux conflits culturels, afin de faciliter les conflits cognitifs et de tirer ainsi le meilleur parti des rencontres interculturelles.

Ainsi, le conflit cognitif peut être considéré comme fonctionnel en termes d'objectifs, de tâches et de décisions, alors que le conflit relationnel s'avère dysfonctionnel, en ce qu'il contrarie les effets du conflit cognitif et dégrade le climat relationnel des échanges (Amason & Schweiger, 1997, p. 105).

Il y aurait donc une relation inverse entre conflit relationnel et conflit cognitif, et, de fait, le conflit relationnel est un facteur de réduction de la performance. Il est donc nécessaire de régler les conflits relationnels pour pouvoir bénéficier des apports souhaitables des conflits cognitifs, si tant est qu'ils soient modérés.

Pour autant, la frontière entre le conflit cognitif et relationnel n'est pas si aisément identifiable dans les faits, et on assiste, le plus souvent à un mélange des deux. Mélange que l'on retrouve, on l'a vu, au sein du conflit culturel.

De même, qu'il soit relationnel ou cognitif, il est important de garder à l'esprit que c'est un processus « d'escalade et de désescalade » dans le temps, qui de fait implique une gestion managériale pour en sortir. Le schéma d'Alain Rondeau résume ces différentes étapes du conflit, qui sont à prendre en compte dans une approche de résolution de conflit.

Pour aller plus loin

cf. schéma de l'analyse diachronique d'un conflit selon A. Rondeau

Ce que nous allons vérifier sur le terrain

La diversité ethnique est-elle de nature à favoriser les conflits ? Et si oui de quels types ?

C. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : source de richesse, voire de performance

Plus la diversité ethnique des équipes de travail est importante, plus il semblerait qu'elles soient complexes et difficiles à gérer, au regard de ce qui a été développé précédemment. Or ses partisans prêtent toutes les vertus à la diversité, mais elles n'ont pour l'heure, pas toutes été vérifiées comme le soulignent entre autres, JM. PERETTI pour lequel « Toutes les hypothèses sur les atouts de la diversité n'ont pas été validées »¹⁹² et Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN¹⁹³ : « Trop souvent par le passé, la diversité s'est vue créditée de

¹⁹²« Tous différents » de JM. PERETTI.

¹⁹³« Tous différents » de JM. PERETTI et « La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ? » de Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN, p. 43.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

toute une série d'avantages ou d'intérêts plus ou moins fantasmés, qui sont présentés dans les études, mais très rarement évoqués par les chefs d'entreprise ». Mais qu'entend-on par richesse ?

Au sens figuré, elle recouvrira la notion de fécondité en parlant d'idées,... Selon Dominique MEDA¹⁹⁴, la richesse concerne « la croissance d'un ensemble beaucoup plus large que la seule production, d'un patrimoine général qui nous échoit, que la production contribue certes à augmenter mais aussi à diminuer (capital naturel+humain+social) ». Etant entendu par capital naturel, capital écologique, par capital humain, l'éducation par exemple, et capital social pas au sens habituel du terme, mais entre autres par santé, sécurité,

Si la diversité est source de richesse, elle peut être source de performance, à savoir d'efficacité et d'efficience de l'équipe de travail. L'entreprise est efficace si elle atteint tous ses objectifs ; elle est dite efficiente si elle utilise les moyens adéquats aux moindres coûts. Nous partons du postulat que l'entreprise est performante grâce à la performance des équipes de travail qui la composent.

La diversité serait donc créatrice de valeurs de différente nature (sociales, économiques, humaines,...). Elle pourrait apporter efficacité et efficience à l'entreprise. Cela a été largement développé dans la première partie (IC sur les postures).

Mais qu'en est-il au niveau de l'équipe de travail ? La diversité ethnique est-elle source de richesse, voire de performance de l'équipe de travail ?

1. Les concepts théoriques d'efficacité et de performance

Ces concepts théoriques d'efficacité et de performance seront développés sous différents angles : les concepts d'efficacité qui déterminent la performance, puis différents facteurs d'efficacité et donc de performance de l'équipe de travail, tels que l'intelligence collective, la compétence collective.

Nous traiterons ici de la performance organisationnelle, définie comme la capacité d'une organisation à atteindre ses buts et à s'acquitter de sa mission d'ensemble, ici, de l'équipe de travail, qui recouvre des concepts aussi variés que l'efficacité, l'efficience et la productivité ainsi que de la performance sociale.

a) L'efficacité des équipes de travail

Nous partons du principe que l'équipe de travail est performante, au même titre que l'entreprise, si elle est efficace et efficiente.

Guy BEAUDIN et André SAVOIE¹⁹⁵ ont confronté sur le sujet de l'efficacité des équipes de travail, les apports de la théorie et l'observation empirique.

Il en ressort que l'efficacité des équipes de travail repose sur quatre dimensions :

¹⁹⁴« La nécessité de nouveaux indicateurs de richesse », mercredi 9 mars 2005, par Dominique Meda, url: http://seminaire.samizdat.net/article.php3?id_article=62

¹⁹⁵« L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures » par Guy BEAUDIN et André SAVOIE - Revue québécoise de psychologie, vol. 16 ; n° 1, 1995.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- La qualité de l'expérience groupale : il s'agit des apports de l'équipe à ses membres et inversement, qui se déclinent en qualité de la vie, satisfaction au travail, soutien au travail, croissance professionnelle et compétences des membres.
- Le rendement de l'équipe : il repose sur des critères objectifs souvent quantifiables tels que la productivité, l'économie des ressources, la rentabilité et la réalisation de la tâche.
- La légitimité de l'équipe : elle s'appuie sur une approche politique de l'équipe de travail. Elle concerne la légitimité auprès des acteurs externes à l'équipe de travail : légitimité auprès de l'organisation, auprès des clients, auprès du superviseur.
- La pérennité de l'équipe : elle se base sur une approche systémique. Elle a trait au souhait des membres qui la composent de travailler ensemble sur le long terme qui dépendront de deux critères : l'engagement des membres envers l'équipe et la capacité d'adaptation de l'équipe (à son environnement ou interne).

Pour aller plus loin

cf. schéma des dimensions de l'efficacité d'une équipe de travail

Ces quatre dimensions ne sont pas cloisonnées. Elles interagissent et sont interdépendantes les unes des autres. Elles sont comparables à celles définies par E.M. Morin et alii (1994)¹⁹⁶ qui sont les suivantes : valeurs des ressources humaines pouvant être assimilées à la qualité de l'expérience groupale, efficience économique à celle de rendement de l'équipe, légitimité de l'organisation auprès des groupes externes à celle de légitimité de l'équipe. La dimension pérennité de l'organisation renvoie pour E.M. Morin et alii « à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité de l'organisation), à la protection et au développement du marché (compétitivité), à la protection et au développement de la qualité du produit ou service », critères fournissant des indications sur la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Elle diffère donc quelque peu de ce qui est entendu par pérennité de l'équipe car se situe à un niveau externe.

Ce concept théorique, non seulement ne prend pas en compte la diversité de l'équipe comme une dimension incontournable de son efficacité, mais en plus, ne l'évoque pas.

Ce que l'on peut donc supposer, c'est que la diversité ethnique qui peut caractériser une équipe, est transverse à toutes ces dimensions.

- Nous pouvons postuler, au regard de ce qui a été développé dans la partie précédente, l'impact immédiat de la diversité ethnique sur la dimension qualité de l'expérience groupale. En effet, la diversité ethnique complexifie le management et peut fragiliser le climat de confiance dans l'équipe.

¹⁹⁶« Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art » par Olivier de La Villarmois dans Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- Par ailleurs, d'après une étude réalisée par De Vries et Pettigrew aux Pays Bas¹⁹⁷, la diversité ethnique serait source d'amélioration de la qualité de travail selon les salariés, même en présence de discrimination. Par conséquent, nous pouvons supposer qu'une diversité ethnique au sein d'une équipe, à l'image de la société et de l'environnement peut apporter une certaine légitimité de l'équipe vis-à-vis de l'extérieur. Il conviendra naturellement de moduler ce constat en fonction de l'environnement, du secteur d'activité et de la nature des parties prenantes.
- La dimension de pérennité de l'équipe est généralement impactée négativement dans la littérature par la diversité ethnique.
- A contrario, il ne nous semble pas pertinent d'observer l'impact en soi de la diversité sur la dimension du rendement mais plutôt comme une conséquence des impacts de l'expérience groupale qui affecteront en bien ou en mal ce rendement.

b) L'intelligence collective et la compétence collective, deux autres facteurs d'efficacité des équipes de travail

L'intelligence collective d'une équipe de travail aurait un impact important sur son efficacité. Il est intéressant de regarder de plus près à partir des travaux d'Olfa Zaïbet-Gréselle¹⁹⁸ ce qui définit une intelligence collective et dans quelle mesure la diversité ethnique y contribue.

L'intelligence collective est ainsi définie : « Somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plus leur relation », mais également : « Ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir »¹⁹⁹.

C'est l'approche interactive de l'intelligence collective qu'il convient de retenir. Elle suppose du temps, la possibilité de se construire dans le conflit (confrontation des idées et intérêts) et l'importance de l'environnement.

Elle a trois dimensions :

- Une dimension cognitive qui comprend la compréhension collective, la réflexion collective et la décision collective,
- Une dimension relationnelle qui permet de tisser les liens au sein de l'équipe et qui est composée de l'action collective. Elle suppose collaboration entre les membres de l'équipe, voire coopération, autonomie et confiance. Une des caractéristiques de la coopération se traduit, entre autres, par les interactions qui lient l'individu et la société et qui visent à favoriser la sociabilité et l'intégration des individus au sein du groupe. Il est précisé que tout groupe se caractérise par des synergies et des antagonismes et que ces derniers peuvent être source d'intelligence et de créativité.

¹⁹⁷ Cf. La première publication de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) sur le thème "Mesurer la Discrimination et la Diversité" par Hédia ZANNAD et Pete STONE, réalisée en partenariat avec l'ESC Rouen, p. 119.

¹⁹⁸ « Définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME du secteur de l'électronique » par Olfa Zaïbet-Gréselle, source : <http://isdsm.univ-tln.fr>

¹⁹⁹ ibid



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- Une dimension systémique qui englobe les deux dimensions précédentes. Il s'agit d'un système d'action collective en lien avec son environnement.

L'efficacité d'un groupe humain est donc la combinaison d'une efficience interne et d'une bonne mise en perspective avec son environnement.

Elle est, selon Olfa Zaïbet-Gréselle, forcément contingente et n'est pas systématique. En effet, le collectif de travail peut en rester au stade du travail collectif sans développer d'intelligence collective.

Olfa Zaïbet-Gréselle fait le constat que certaines situations de travail, telles que « les situations de crise », favorisaient l'émergence d'une intelligence collective²⁰⁰.

On retrouve donc dans les différentes dimensions de l'intelligence collective les deux grands types de conflits qui structurent le conflit culturel.

Ces conflits peuvent être source de performance dès lors qu'ils sont sublimés mais cela suppose des conditions que nous développerons plus loin.

Avant de définir ce qu'est la compétence collective, il convient d'apporter une définition de la compétence. Selon G. Le Boterf²⁰¹, il s'agit « d'un savoir-agir responsable et validé, combinant différentes ressources endogènes (capacités, aptitudes, formation, expérience) et exogènes (réseaux relationnels, documentaires, d'expertise, outils de proximité) ». Elle doit permettre d'atteindre la performance (à savoir les résultats attendus).

Certains auteurs, dont Morgan (1989)²⁰², sont partis de l'hypothèse cartésienne selon laquelle les performances d'un groupe de travail pouvaient être optimisées en améliorant les compétences de chacun des membres de l'organisation. Or, différentes études ont depuis démontré l'importance des groupes de travail, de leur performance et des phénomènes de collaboration.

Les compétences collectives ne résultent pas de la simple addition des compétences individuelles. C'est bien plus que cela. Il n'est même pas évident que la réunion d'individus très compétents individuellement, permette qu'ils soient compétents collectivement. Pour autant, plus il y a des compétences individuelles différentes mobilisables, plus il existe de chance de développer une compétence collective.

²⁰⁰« Définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME du secteur de l'électronique » par Olfa Zaïbet-Gréselle, source : <http://isdsm.univ-tln.fr> p. 15

²⁰¹ Cité dans « Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences dans l'économie de la connaissance »- Note de recherche 2003-I de la chaire Belle en Technologies et organisation du travail réalisée par Diane Gabrielle Tremblay et Charles Henri Amherdt.

²⁰²ibid.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Définition des compétences collectives

Les compétences collectives peuvent être définies comme « L'ensemble des savoirs agir (hard/soft skills and competences) qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources » (Amherdt et al., 2000, p.31)²⁰³.

Par conséquent, cela renvoie à ce que soutient G. Le Boterf²⁰⁴, à savoir : il existe une relation étroite entre les compétences individuelles et celles collectives. Il s'agit pour développer les ressources personnelles, de permettre l'accessibilité à un certain nombre de ressources externes et d'assurer la capacité à les utiliser.

La compétence collective est également étroitement liée à la coopération²⁰⁵.

Pour coopérer efficacement, il est nécessaire de savoir coopérer, pouvoir coopérer et vouloir coopérer.

Savoir coopérer sous entend notamment une formation mutuelle, la saisie des opportunités de coopération, une culture professionnelle partagée, des échanges de pratique, des connaissances et compétences partagées,...

Pouvoir coopérer implique entre autres que soient établis le périmètre de responsabilité de l'équipe (ses pouvoirs, délégations, objectifs, ressources et missions), des règles de fonctionnement, des instances de régulation, un langage opérationnel commun,....

Vouloir coopérer concerne le partage des enjeux, les défis, la convivialité, la disposition à partager ses connaissances, l'établissement d'un lien de confiance sans compétition.

La création de réseaux est également importante pour générer de la compétence collective sur le même principe que la coopération : savoir coopérer dans un réseau, pouvoir coopérer dans un réseau, vouloir coopérer dans un réseau.

Le défi pour le manager, le gestionnaire, selon G. Le Boterf, c'est, alors que « La compétence individuelle comme la compétence collective résultent d'une combinatoire de ressources qu'une personne met en œuvre », «de créer des conditions et un environnement favorables afin que ces combinatoires de ressources puissent se construire et se mettre en œuvre ».

La diversité ethnique suppose une pluralité de points de vue, de représentations et de manières d'appréhender les problèmes et situations. Elle paraît permettre en soi la construction de compétences collectives. Or, la nécessité de coopérer et ce que cela implique compliquent ce procédé, notamment avec la condition d'une culture partagée,....

L'autre défi pour le manager d'une équipe diverse ethniquement, sera de prendre en compte le phénomène d'identification sociale des membres de l'équipe. En effet, il a été démontré

²⁰⁴Cité dans « Les compétences collectives » par Pascale SAUVE dans VIRAGE- Vol. 8. N°1 – octobre 2005.

²⁰⁵Ibid.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

dans le cadre d'une étude, l'influence des processus d'identification sociale sur l'articulation compétences individuelles et compétences collectives²⁰⁶. Il apparaît que lorsque la compétence des individus membres n'est pas reconnue, tant en termes de statut individuel, de catégorisation sociale et de compétence sociale du fait de leur appartenance à un groupe exogène, il y a peu de chances pour que la compétence collective soit mobilisée. Nous pouvons supposer que ces conclusions qui concernent la diversité de catégories sociales sont transposables à la diversité ethnique. Le développement de compétences collectives dépendra du mode d'identification collective existant au sein de l'équipe²⁰⁷ et de la manière dont elle sera managée.

Ces différents concepts théoriques d'efficacité et de performance vont être complétés par ceux concernant les atouts et avantages le plus généralement évoqués dans la littérature sur la diversité.

2. Les concepts théoriques liés aux atouts et avantages de la diversité issus de la revue de littérature

Les grandes entreprises communiquent largement sur les effets positifs de la diversité. Dans la littérature également sont développés les atouts et avantages de la diversité (cf partie IC sur les postures). Nous avons d'ailleurs pu constater, qu'autant il était fait état des atouts et avantages de la diversité en général, autant il l'était assez peu de la diversité ethnique en particulier.

Nous allons apporter, dans cette partie, un éclairage conceptuel aux atouts et avantages de la diversité (en particulier la diversité ethnique) recensés dans la littérature ayant un impact sur la performance et l'efficacité des équipes de travail.

Seront plus particulièrement concernés les aspects théoriques de la motivation, ceux relatifs à la santé émotionnelle et enfin ceux liés à l'innovation et la créativité. La motivation, la santé émotionnelle, l'innovation et la créativité sont des indicateurs de la qualité de l'expérience groupale particulièrement qui conditionne l'efficacité d'une équipe de travail.

a) La diversité ethnique comme valorisation du capital humain – les théories de la motivation

Dans la première partie, il a été développé que le recrutement de personnes issues de la diversité, généralement défavorisées sur le marché du travail, permettait de s'attacher des personnes motivées, prêtes à donner le meilleur d'elles-mêmes à l'entreprise qui leur avait donné une chance²⁰⁸.

²⁰⁶« De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager » par Frédérique CHEDOTEL et Laurent PUJOL, source : <http://ead.univ-angers.fr/~granem08/IMG/pdf/F.Chedotel-2.pdf>

²⁰⁷Modes d'identification : identification forte, schizo-identification, dé-identification et dis-identification déjà évoqués dans la partie précédente.

²⁰⁸Cf. partie I.C La diversité pour optimiser sa gestion des ressources humaines (GRH), développer une politique RH innovante et performante.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Nous partons du postulat que la diversité ethnique est très précisément concernée ici, tout comme peuvent l'être d'autres types de diversité. Nous savons qu'une seule et même personne peut se distinguer par plusieurs critères de diversité : comme par exemple un jeune de banlieue d'origine étrangère à faible capital scolaire. Cet exemple est loin d'être une caricature mais représente une réalité. Cette personne à priori très exposée aux discriminations serait, d'après la littérature, plus motivée que les autres car plus reconnaissante à l'égard de l'entreprise qui l'a recrutée et qui ne l'a pas discriminée.

Nous allons tenter de vérifier si les théories de motivation sont compatibles à priori avec cette assertion.

Tout d'abord, qu'est ce que signifie le mot motivation ? Il s'agit de « Ce qui motive, explique, justifie une action quelconque ; cause »²⁰⁹.

Les théories ayant trait à la motivation au travail sont nombreuses. Nous retiendrons plus particulièrement les plus récentes.

Dans les concepts actuels de motivation, la motivation au travail est liée à la concordance des intérêts de l'individu au travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. Certains critères de motivation seront le travail lui-même, le niveau économique qu'il représente, le climat et les relations au travail.

Pour motiver, il est nécessaire de connaître les attentes des salariés et d'organiser le travail de sorte que cela puisse être une source crédible de satisfaction des attentes.

Les sources de démotivation sont au moins aussi importantes que celles de motivation. Elles concernent :

- un travail sans intérêt, sans sens,
- un travail sans objectifs clairs,
- un travail ne correspondant pas aux qualifications du salarié,
- un travail sans feed-back ou toujours négatif,
- un traitement inéquitable et une non reconnaissance pour une performance supérieure à la moyenne.

Ainsi, nous pouvons conclure de ces théories, que la motivation au travail est instable dans le temps. C'est sur la durée qu'il semble compliqué de la maintenir. Les perspectives d'une progression dans l'entreprise sont une composante forte de la motivation. Or, il a été très souvent constaté qu'une fois dans l'entreprise, les évolutions des personnes d'origine ethnique différente que la majorité, étaient plus difficiles.

²⁰⁹<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Les personnes issues de minorités ethniques sont à priori plus exposées aux sources de démotivation (traitement inéquitable,...). Aussi, dès lors qu'elles sont intégrées dans une équipe où ces pratiques de démotivation n'ont pas cours, nous supposons que cela ne baisse pas leur motivation et au mieux peut l'augmenter s'ils ont des perspectives d'évolution.

Pour aller plus loin
cf. les théories de la motivation

Ce que nous allons vérifier sur le terrain
Existe-t-il un lien entre motivation et appartenance à une minorité ethnique ?

**b) La diversité ethnique comme valorisation du capital social
– la santé émotionnelle**

Le capital social d'une équipe est entre autres constitué par la santé des salariés à laquelle la santé émotionnelle des salariés contribue. La diversité ethnique, d'après la littérature, a un impact positif sur la santé émotionnelle. Or qu'est ce que le concept de santé émotionnelle ? Comment se traduit-elle, quel est son impact sur la performance de l'équipe ?

Le professeur Charles Henri Amherdt, cofondateur du Centre Mondial de la Santé Emotionnelle, défend l'idée que la performance des individus et par conséquent, de l'entreprise, est fortement corrélée avec une bonne santé émotionnelle²¹⁰. Le concept de santé émotionnelle s'appuie en particulier sur l'intelligence émotionnelle développée par Salovey et Mayer (1990)²¹¹ qui a pour objet de comprendre le déroulement naturel de ses émotions, identifier son état émotionnel et celui des autres, raisonner sur ses propres émotions et celles des autres, gérer ses émotions et celles des autres.

La bonne santé émotionnelle (cœur) aurait un impact positif sur la santé physique (corps) et la santé mentale (tête). Elle est essentielle dans une société où la sollicitation de la tête pour gagner sa vie a pris le pas sur le corps. Une bonne santé émotionnelle repose sur le flow²¹², concept d'épanouissement personnel permettant de ressentir des émotions positives. Le flow a été développé par Csikszentmihalyi, psychologue hongrois.

Pour aller plus loin
cf. l'état de flow, émotion positive de Csikszentmihalyi

Le développement des émotions négatives est contagieux et génère un coût pour l'entreprise : présentisme (absence mentale au travail) et absentéisme (absence physique).

²¹⁰<http://www.santeemotionnelle.com/>

²¹¹<http://www.usherbrooke.ca/apcus/cacpuq/presentations/flow.ppt>

²¹²Source : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Flow_\(psychologie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Flow_(psychologie)) et « Flow et santé émotionnelle : comprendre, faire comprendre, être compris... c'est jubilatoire. » (Heutte, 2007) sur <http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article84>



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Le professeur Charles Henri Amherdt défend l'idée de mettre en place les conditions favorisant l'état de flow, état émotionnel positif tout aussi contagieux que celui des émotions négatives.

Il préconise « le poste sur mesure » dans lequel le salarié a l'occasion de mettre en valeur ses forces et faire taire ses faiblesses.

Le responsable hiérarchique doit être accompagné pour mettre en place ces conditions favorables au sein de son équipe.

En quoi la diversité ethnique serait-elle propice à une bonne santé émotionnelle ?

Ce n'est pas tant à priori, la diversité ethnique en tant que telle mais plutôt une bonne gestion d'équipe diverse ethniquement qui serait propice à l'état de flow et à une bonne santé émotionnelle car elle permettrait d'apporter les conditions de développement personnel.

Ce que nous allons vérifier sur le terrain

La diversité ethnique est-elle de nature à favoriser une bonne ambiance de travail, elle-même facteur de bonne santé émotionnelle ?

c) La diversité ethnique : source de créativité et d'innovation

De manière récurrente, la diversité d'une équipe (dont celle ethnique) est avancée comme source de créativité et d'innovation²¹³.

Il convient dans un premier temps de définir les notions d'innovation et de créativité.

Définition de l'innovation

D'après JA. SCHUMPETER, l'innovation est la fonction spécifique de l'entrepreneur²¹⁴. Ce dernier est à l'origine d'innovations de rupture : il est à l'origine « des combinaisons nouvelles de facteurs de la production » et l'innovation passe toujours par la création de nouvelles entreprises.

Les cinq catégories d'innovations sont :

- La fabrication d'un bien nouveau,
- L'introduction d'une méthode nouvelle de production,
- La conquête d'un nouveau débouché,
- La conquête d'une nouvelle source de matières premières,
- La réalisation d'une nouvelle organisation de la production.

²¹³cf. les conclusions de Laretta et Lobel (1992) sur la diversité ethnique selon lesquelles « les groupes hétérogènes produisent des idées de meilleure qualité que les groupes homogènes » citées dans La première publication de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) sur le thème "Mesurer la Discrimination et la Diversité" par Hédia ZANNAD et Pete STONE, réalisée en partenariat avec l'ESC Rouen, p. 118.

²¹⁴« Innovation, management stratégique et économie : comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? » par Diane Gabrielle TREMBLAY. Et Schumpeter a été cité dans : « Diversité, créativité et innovation » par Jean Alain HERAUD, pour le séminaire interdisciplinaire « La diversité : quels enjeux pour les entreprises ? » EM Strasbourg et MISHA 20mai 2009.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Cette définition s'inscrit dans un contexte historique particulier du début du XXème siècle caractérisé par un environnement économique concurrentiel et l'existence d'un grand nombre de PME.

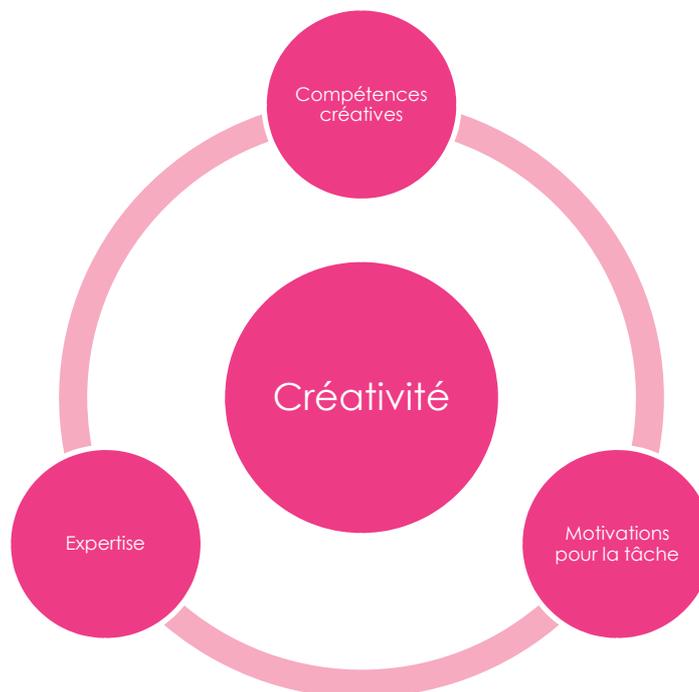
Définition de la créativité

La créativité est définie selon Sternberg, Labort (2008)²¹⁵ comme « Creativity is the ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints) ».

Cette définition de la créativité est très largement acceptée dans un contexte organisationnel. La créativité apparaît ainsi fortement liée à l'environnement qui y sera plus ou moins réceptif.

La créativité individuelle ou d'un petit groupe serait la résultante de 3 composantes selon AMABILE (1988)²¹⁶ :

Figure 3 - Modèle componentiel de la créativité



²¹⁵Cité dans « Diversité, créativité et innovation » par Jean Alain HERAUD, pour le séminaire interdisciplinaire « La diversité : quels enjeux pour les entreprises ? » EM Strasbourg et MISHA 20mai 2009.

²¹⁶« La diversité démographique des équipes entrepreneuriales, une source de créativité ? » par Sylvie Boisard-Castelluccia lors du 8ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

La composante expertise comprend les compétences techniques, les connaissances et les talents dans des domaines précis.

La composante pensée créative est le plus permettant de faire passer l'expertise vers la créativité.

La motivation intrinsèque pour une tâche concerne l'intérêt profond pour une tâche poussant à mobiliser son expertise et sa pensée créative vers la créativité.

Cette définition est restreinte à un petit groupe. Nous pouvons supposer que plus les membres composant ce petit groupe ont des profils variés : approches différentes, complémentarité, plus il y a de chances que les composantes de la créativité sont présentes et favorisent l'émergence de la créativité.

Elle peut être complétée par l'approche de l'énergie créative d'une population pour une croissance économique de Richard Florida reposant sur les 3 T : Technologie, Talent (capital créatif) et la Tolérance (ouverture d'esprit et acceptation de la diversité sous toutes ses formes).

Cette analyse pourrait être transposable à une équipe de travail.

Les théories récentes sur l'innovation²¹⁷ ont mis en évidence le processus interactif multiacteurs, tout comme pour les compétences collectives. Au même titre, la créativité se fait en réseau qui relie des compétences et points de vue forcément différents et donc complémentaires.

Nous partons du principe que la diversité ethnique répond à ces caractéristiques de la diversité.

Une identité collective forte et une proximité culturelle favoriseraient l'innovation dans le sens où cela permettrait d'instaurer une confiance et une vision commune, mais est-ce compatible avec la diversité ethnique ? A priori, cela le devrait à condition de ne pas rejeter la différence.

On l'a vu, la diversité ethnique peut être source de richesse ou de performance, de part ses impacts positifs sur la santé émotionnelle, l'innovation et la créativité, la motivation. Une autre approche traite directement de la variété (diversité) comme condition d'existence et de pérennité de l'organisation et donc de sa performance : la loi de la variété requise de Ross Ashby.

Pour aller plus loin
cf. la loi de la variété requise de W. Ross Ashby

²¹⁷cf. N. Rosenberg.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

En conclusion, si la diversité ethnique n'est sans doute pas considérée comme une source de richesse en soi, son management, sa gestion mobilise et met en jeu des axes de progrès et de richesse très importants :

- La motivation, souvent tangible chez les populations de la diversité ethnique, est un vrai levier du capital humain
- Le développement des émotions positives et plus généralement de la santé émotionnelle est souvent une condition nécessaire à l'intégration des minorités ethniques au sein des équipes
- Enfin, l'innovation est reconnue comme étant facilitée par la mise en commun de pensées diverses et à ce titre, la diversité ethnique est perçue comme une source de créativité.

Ce que nous allons vérifier sur le terrain

Existe-t-il un lien entre diversité ethnique et le développement de la créativité et de l'innovation ?



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Ce qu'il faut retenir de la diversité ethnique au sein des équipes de travail (manifestations et enjeux)

La diversité ethnique est la dimension de la diversité la plus complexe à appréhender. Elle n'a pas de définition légale ou commune, et est au plus haut point subjective et évolutive. Se définir comme faisant parti de « la diversité ethnique » renvoie à une conception personnelle qui peut être vue comme une stigmatisation.

Nous avons tenté d'y remédier en définissant la diversité ethnique par « la variété et la diversité des caractéristiques suivantes : la langue, les coutumes et rites, la religion, les habitudes alimentaires et vestimentaires, la couleur de peau, les traits physiques, lieu de naissance, l'origine des ascendants, la nationalité, le nom et le prénom ».

Les politiques « diversité » conduisent à la constitution d'équipes de travail ethniquement diverses. La gestion de ces équipes mixtes peuvent être, en théorie pour le manager, une vraie source de :

- difficultés
 - La diversité ethnique renvoie à un corollaire le racisme.
 - Les différences interculturelles (acceptation des différences, rapports avec le collectif, acceptation des rôles de chacun, ...) peuvent être à l'origine d'incompréhensions et de difficultés importantes.
 - La diversité ethnique fragilise l'émergence d'une identité collective.
 - Les rencontres interculturelles génèrent des conflits relationnels, culturels, cognitifs qui non régulés dégradent l'efficacité de l'équipe de travail.
- richesses et de performances
 - La diversité ethnique génère différentes représentations ainsi que des manières d'appréhender les situations et de résoudre les problèmes. Cette pluralité d'opinions, de points de vue, peut être source de conflits qui, sublimés, permet de développer une intelligence et des compétences collectives.
 - La diversité ethnique peut avoir des conséquences positives sur la santé émotionnelle de l'équipe de travail.
 - La diversité ethnique est un facteur de motivation, d'innovation et de créativité.

C'est ce que nous allons tenter de vérifier, ainsi qu'un certain nombre des thèses développées ci-dessus, sur le terrain, par le biais de notre enquête, soit notamment :

- Les représentations des managers sur ce que représente pour eux la diversité ethnique ;



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- Les manifestations de la diversité ethnique au sein de leur équipe ;
- Les sources de difficultés ou de conflits et/ou de richesse ou de performance liées à la diversité ethnique de leur équipe ;
- Leur gestion et type de management de la diversité ethnique.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



III. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : enquête terrain

A. Méthodologie de l'enquête

1. Le choix de la méthodologie

L'enquête terrain est incontournable pour vérifier les différents concepts et théories développés précédemment. Le choix de la méthode employée doit être pertinent aux regards des objectifs recherchés. En effet, la méthode :

- quantitative permet de valider des modèles de recherche et hypothèses définis précédemment mais nécessitant un nombre important de réponses,
- qualitative permet de prendre en compte des éléments plus subjectifs et de faire appel à la représentation de l'interviewé.

Chacune de ces méthodes a des avantages et inconvénients, « il n'existe aucune voie royale de la recherche en gestion des ressources humaines »²¹⁸. Le choix méthodologique repose sur le fait que le chercheur doit « se préoccuper de l'adéquation de ses méthodes de recherches aux questions ou hypothèses en tenant compte des moyens à sa disposition »²¹⁹.

Dans un premier temps, l'enquête quantitative a été privilégiée, cette dernière paraissant plus opérationnelle. Pour autant, et au fur et à mesure de la découverte du sujet, de la revue littéraire, de l'élaboration du questionnaire, l'aspect extrêmement subjectif et sensible de la diversité transparissait. Une recherche quantitative risquait d'orienter les réponses des interviewés et créer un fort doute sur la fiabilité et la sincérité des données.

Or la diversité, sujet longtemps « tabou » dans la société et dans l'entreprise impose d'explicitier et d'explorer les problématiques rencontrées par les managers au quotidien. Le choix d'une enquête qualitative, permettant « de comprendre en profondeur les attitudes et les comportements des individus, les motivations, les systèmes de représentations et de valeurs qui les sous-tendent, en laissant les personnes interrogées s'exprimer librement. Il s'agit de chercher des explications en profondeur faisant appel à des éléments plus subjectifs, plus émotionnels, voire inconscients, qui cherchent - à répondre au pourquoi - »²²⁰.

Il existe trois types de recherches qualitatives :

²¹⁸Igalens et Roussel, 1998, p. 72 cité dans la thèse « Etats affectifs dans les cabinets d'audit : une approche par le concept d'identification organisationnelle et professionnelle » d'Alice GARCIA en vue de l'obtention du doctorat à l'université de Toulouse, p. 108

²¹⁹id

²²⁰Evard et al., 2003, cité dans « Etats affectifs dans les cabinets d'audit : une approche par le concept d'identification organisationnelle et professionnelle » d'Alice GARCIA en vue de l'obtention du doctorat à l'université de Toulouse, p. 137



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- « Les recherches exploratoires en l'absence de théories mobilisables »,
- « Les recherches phénoménologiques »²²¹,
- « les recherches confirmatoires » consistant, comme son nom l'indique, à valider et creuser les théories déjà existantes.

L'étude terrain s'est effectuée sur la base de l'approche confirmatoire en entretiens semi-directifs. La littérature étant assez abondante sur la richesse apportée par la diversité en général dont la diversité ethnique, nous souhaitons vérifier sur le terrain et auprès des personnes qui la gèrent au quotidien, la richesse apportée par la diversité ethnique en particulier et les difficultés qu'elle pouvait générer. L'entretien semi directif représente l'outil le plus à même de répondre à cet objectif.

2. Le choix des entretiens semi directifs

L'objet de cette étude est le management de la diversité ethnique au sein des équipes de travail. Tout naturellement l'enquête terrain a été menée auprès des managers de proximité directement en prise avec les caractéristiques de la gestion de la diversité ethnique au sein de leurs équipes de travail.

Le sujet étant particulièrement sensible, les entretiens doivent permettre de libérer la parole des interviewés avec une grille d'entretien commune destinée à suivre. En outre, cela évite que l'interviewer n'influence le manager avec sa propre représentation de la diversité ethnique. La technique des entretiens semi-directifs²²² répondait à cette attente. En effet, l'entretien semi directif permet de concilier deux orientations :

- une liberté dans l'expression de la personne interrogée, mais sur des thèmes précis définis avant l'entretien,
- une orientation par le biais d'une reformulation, d'une relance et d'un recentrage font partie des techniques d'entretiens semi directifs.

Les différentes étapes de l'entretien semi directif sont tout d'abord la construction d'un guide d'entretien, la détermination de l'échantillonnage et enfin la conduite des entretiens.

a) Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est indispensable à l'entretien semi directif. Il permet de définir tous les thèmes qui seront systématiquement abordés et qui feront l'objet d'une analyse comparative. Ces thèmes doivent être abordés systématiquement, sans ordre précis, mais le plus naturellement possible en les reliant au propos antérieur.

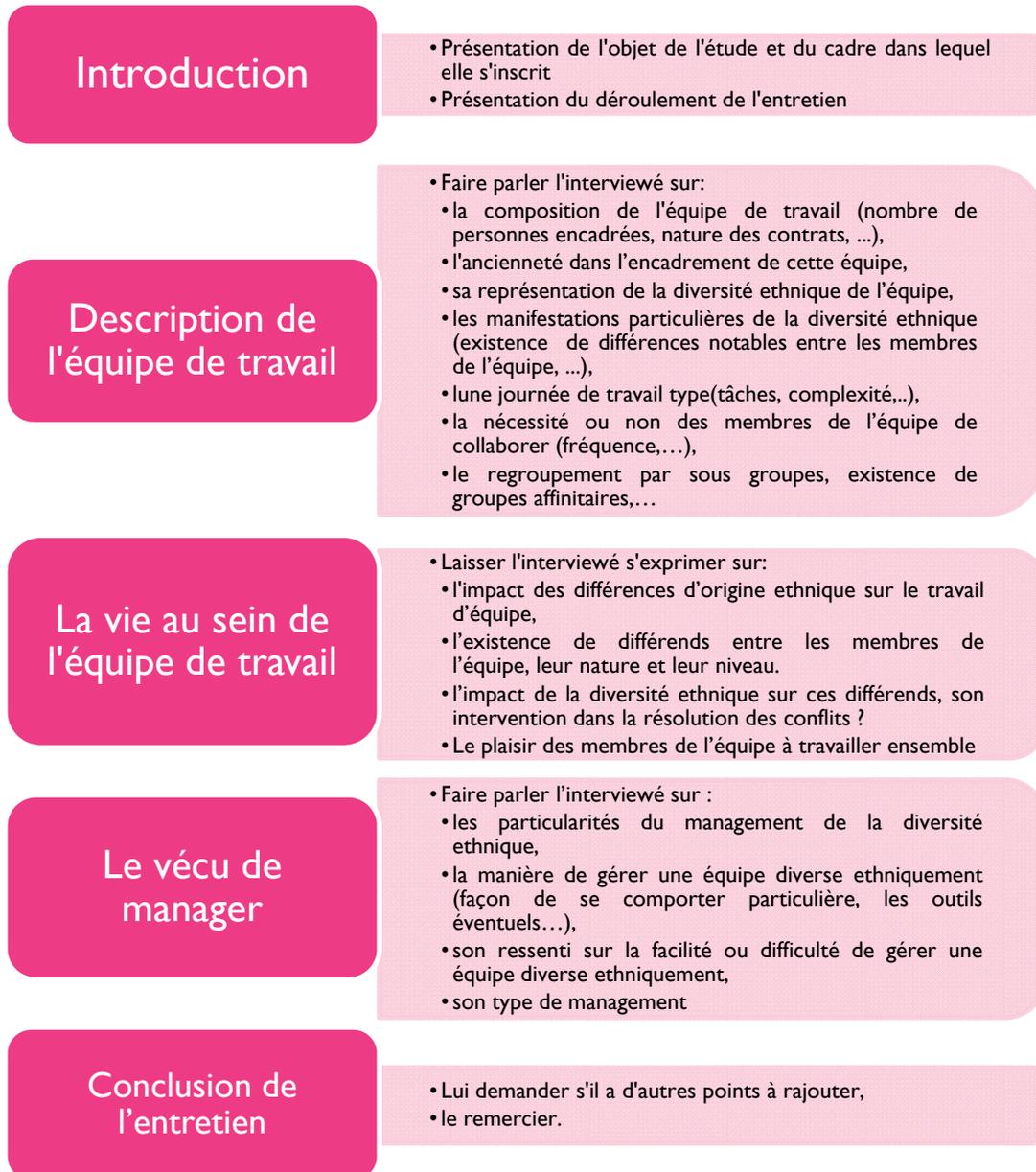
²²¹Dans les recherches phénoménologiques, le chercheur « devient l'observateur et l'analyste de sa propre expérience »

²²²« L'entretien de recherche », P. ROMELAER 2005 dans ROUSSEL P., WACHEUX F. «Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales » De BOECK



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Figure 4 - Principales phases du guide d'entretien



Le guide d'entretien s'articule ainsi :

- une phase introductive rappelant l'objet de l'étude, le cadre dans lequel elle s'inscrit et les modalités de déroulement de l'entretien. Cette phase est essentielle à la qualité de l'entretien. Elle a pour finalité de mettre à l'aise la personne interrogée en lui garantissant l'anonymat de l'entretien, le non jugement de ses propos et de l'impliquer dans la recherche. Si les conditions matérielles le permettent, il est proposé d'enregistrer la conversation pour une analyse plus exhaustive.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- les trois thèmes sont ensuite abordés :
 - la description de l'équipe de travail,
 - la vie au sein de l'équipe,
 - le vécu du manager.

Le premier thème abordé « la description de l'équipe de travail » permet de mettre à l'aise l'interviewé qui s'exprime sur des éléments objectifs et de faire connaissance avec lui et son environnement de travail.

Pour aller plus loin
cf. le guide d'entretien des managers

b) L'échantillonnage

La validité de cette étude repose non seulement sur les thèmes définis et la manière dont ils sont abordés lors de l'entretien, mais également sur la variété de l'échantillonnage. Or, la recherche d'une variété de candidats à l'enquête n'a pas été sans difficulté et en raison de deux obstacles majeurs :

- la rencontre de managers de proximité ayant au sein de leur équipe un niveau significatif de diversité ethnique ne s'est pas avérée évident,
- le refus de la part d'entreprises sollicitées,
 - sans communiquer la raison,
 - par manque de disponibilité,
 - parce qu'elles s'estimaient « non concernées ».

Pour réaliser les interviews une centaine d'entreprises de notre réseau professionnel direct ainsi que les entreprises du réseau de la Chaire Diversité de Dauphine ont été sollicitées. Le taux de retour (positif ou non) a été relativement faible (25%) par rapport à celui escompté.

Le taux de non réponse nous a paru surprenant et est certainement synonyme d'un certain malaise autour de ce sujet. Quant aux réponses négatives, elles étaient surtout liées à l'absence de critères exigés (l'interviewé devait être un manager opérationnel d'une équipe d'au moins 5 personnes dont au moins 1 membre est issu de la diversité ethnique).

Dans la majorité des cas, la Direction des Ressources Humaines a souhaité prendre connaissance du questionnaire avant de nous mettre en relation avec le manager. A l'exception d'un cas, nous n'avons recensé de nos interlocuteurs aucun refus ou demande de modification du questionnaire.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Au préalable, « comme recommandé » par Evrard et al.²²³, les interviewés ont été informés du temps estimé de l'entretien, soit environ 1 heure.

Au final, 22 managers ayant une typologie aussi diverse que variée (cf. ci-dessous) ont été interviewés venant d'entreprises de :

- 140 à quelques milliers de personnes,
- d'activités différentes (centre d'appel, ingénierie de bâtiments, construction automobile, banques, transport aérien, logistique, hôtellerie, cosmétique...).

Les managers ayant répondu favorablement ont des profils assez variés comme en témoignent les caractéristiques suivantes :

Sexe	Femmes	32%
	Hommes	68%
Age	> 20 ans < 30 ans	9%
	>= 30 ans < 40 ans	27%
	>= 40 ans < 50 ans	27%
	>= 50 ans < 60 ans	32%
	>= 60 ans	5%
Ancienneté dans l'entreprise	< 5 ans	23%
	>= 5 < 10 ans	32%
	>= 10 < 15 ans	5%
	>= 15 < 20 ans	14%
	>= 20 ans	27%
Ancienneté en tant que manager de l'équipe étudiée	< 5 ans	50%
	>= 5 < 10 ans	32%
	>= 10 ans	18%
Vous considérez-vous de la diversité ethnique ?	Oui	23%
	Non	77%

Les hommes sont fortement représentés (3/4 des interviewés). Près d'un quart des managers (23%) sont issus de la diversité ethnique. La taille des équipes est majoritairement (50%) comprise entre 10 et 50 personnes. Dans 42% des équipes, plus de 50% des collaborateurs sont issus de la diversité. L'échantillon paraît donc assez varié pour répondre aux conditions de validité de l'enquête.

²²³ Cité dans la thèse « Etats affectifs dans les cabinets d'audit : une approche par le concept d'identification organisationnelle et professionnelle » d'Alice GARCIA en vue de l'obtention du doctorat à l'université de Toulouse, p. 143



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

c) Conduite des entretiens

Les managers qui ont accepté d'être interviewés se sont montrés très investis et disponibles lors des entretiens. En raison du caractère sensible du sujet, il était primordial de veiller à instaurer un climat de confiance.

L'entretien semi directif est une technique qui nécessite d'être à l'écoute de l'interviewé, d'arriver à le recentrer en douceur sur le sujet et d'être vigilant au langage corporel pour approfondir un thème abordé sans orienter ses pensées.

Les conditions matérielles de l'entretien sont également importantes pour la qualité de l'échange. Les entretiens se sont déroulés en général dans l'entreprise du manager pendant son temps de travail avec avantage indéniable d'être au cœur de son terrain d'action. Ce dernier pouvant donc relater sur le vif sa réalité de management d'une équipe ethniquement diverse. A contrario, cela ne favorisait pas l'instauration d'un climat neutre peut-être plus propice aux confidences. Le manager risquait par ailleurs d'être dérangé à tout moment par son quotidien de travail ce qui pouvait compromettre la qualité de l'échange.

Enfin, témoignage de la confiance établie entre interviewers et interviewés, la durée des entretiens a varié entre 1 heure et 2h30 avec une durée moyenne de 1h30 alors que ce type d'entretien durerait entre 30 minutes à 1 heure²²⁴.

La méthode d'analyse de ces entretiens semi directifs choisie a été l'analyse thématique. Cette méthode consiste à séparer un corps de texte par thèmes et fréquence d'apparition. Un thème peut être constitué par une affirmation ou une allusion. Le découpage en thèmes des entretiens permet ainsi l'analyse des résultats. Voici ceux que nous avons pu identifier :

- Les manifestations culturelles
- Le fait religieux
- La constitution de sous-groupe
- Les difficultés
- Les richesses
- Le management

B. Résultats de l'enquête

1. Les managers et la diversité ethnique : quelle expression ?

Pouvoir échanger librement sur cette question de la diversité ethnique est apparue comme une vraie difficulté, tant le sujet est sensible.

Très souvent en début de l'entretien, un discours prudent était de mise et ce, plus particulièrement de la part des managers « franco-français ». Le discours semblait formaté, lisse, la langue de bois omniprésente : « on ne peut pas tout dire, la Halde nous surveille ».

²²⁴ Dans la thèse « Etats affectifs dans les cabinets d'audit : une approche par le concept d'identification organisationnelle et professionnelle » d'Alice GARCIA en vue de l'obtention du doctorat à l'université de Toulouse, p. 143



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Puis il a eu tendance à évoluer au fur et à mesure et à être plus spontané. En effet, il n'était pas forcément naturel et valorisant pour les managers de proximité de reconnaître d'emblée des difficultés à gérer une équipe aux origines ethniques diverses, avec d'une éventuelle impuissance à y remédier.

Pour autant, peu à peu, la libre expression de certains managers nous a permis d'appréhender une part de leur vécu personnel mais aussi de certaines réalités du terrain qui peuvent prendre la forme :

- de racisme ordinaire, voire des cas d'actes pouvant être associés à la xénophobie,
- d'usure psychologique liée à la gestion de la diversité

Certains ont pu utiliser des images fortes sans crainte du jugement. En effet, un parallèle a été fait entre l'intégration de personnes issues de la diversité ethnique et un vaccin : « on vous injecte le virus, votre corps s'adapte et après vous êtes prêt à lutter »

L'exercice a été d'ailleurs pour quelques uns, un vrai exutoire ce qui peut laisser penser que :

- le sujet est tabou dans l'entreprise,
- ils « sont livrés à eux-mêmes », il n'existe pas de relais, de lieu d'échange ou d'écoute.

D'autres managers ont néanmoins gardé un discours formaté par la politique diversité mise en œuvre dans l'entreprise, et ce d'un bout à l'autre de l'entretien. Pour l'un d'entre eux, des réserves ont été émises, à la fin de l'entretien, sur l'exploitation des résultats tant il pensait que tous les interviewés auraient un discours « politiquement correct ».

Enfin, dans le cas où l'interviewer était lui-même issu de la diversité ethnique (« antillais »), le retour des managers a été particulièrement enjolivé. Pour ces entretiens, il n'est ressorti aucune difficulté liée intrinsèquement à la diversité ethnique. A contrario, la diversité est particulièrement source de richesse (« innovation pour l'équipe », « apprentissage pour le manager », ...). Bien que non prévu dans la méthodologie de l'enquête, il est légitime de s'interroger sur le niveau de liberté de parole et de sincérité d'un manager sur le sujet de la diversité quand il est face à quelqu'un lui-même issu de la diversité !

Globalement, l'ensemble des personnes interviewées a semblé avoir pris plaisir à s'exprimer sur son quotidien de manager. Certains ont ponctué l'entretien en nous remerciant de leur avoir permis de prendre de la hauteur sur leur fonction ou tout simplement d'avoir été écouté. D'autres ont été intéressés par ce qui pouvait se vivre et se dire ailleurs.

Notre sentiment général est que nous avons à chaque fois fait une rencontre particulière où chacun a pu donner et prendre.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

2. Les représentations des managers

A l'inverse des managers issus de la diversité, la majorité des interviewés « franco-français » ont eu des difficultés à décrire la composition ethnique de l'équipe. Certains ont fait des regroupements linguistiques : « ceux qui parlent arabe », ou géographiques larges « maghrébins », « Afrique du Nord », « antillais ».

Les managers issus de la diversité étaient, quant à eux, particulièrement à l'aise en donnant l'origine précise de chacun de leurs collaborateurs, sans prendre de précautions oratoires particulières.

La composition ethnique de son équipe donnée par chacun des managers est symptomatique de la situation française sur la définition de ce qui est ou non issu de la diversité notamment de la diversité ethnique. La diversité ethnique est un « melting pot » auquel

- deux managers associent les régionaux : toulousains, bordelais, grenoblois ...
- un autre opère une distinction entre les européens qui ont une carte de séjour et ceux qui n'en ont pas,
- un autre encore différencie le français né en France de parents eux nés en Algérie, de l'algérien naturalisé français,
- plusieurs, enfin identifient l'ethnie à la religion.

Ce que l'enquête nous apprend

Pour l'ensemble des managers, la compréhension même du terme « Diversité Ethnique » et sa définition ont semblé difficile. Pour autant, ce qui ressort de manière prégnante, c'est que la représentation des managers de la diversité ethnique est ce qui est visible, à savoir le faciès, le patronyme, l'accent, la pratique religieuse.

3. Les manifestations de la diversité ethnique au sein des équipes

a) Les différences culturelles et autres manifestations

Certains managers estiment que le comportement professionnel est influencé par l'origine ethnique et ils associent à chaque type de population des stéréotypes :

- les maghrébins sont décrits comme donnant une « importance prégnante à l'oralité » et à « l'écoute ». Ils donnent « plus d'importance à la parole donnée qu'à l'écrit » et « tout semble pour eux un sujet de négociation ». L'âge serait un « critère de respect même si c'est hiérarchiquement infondé ». Ils seraient particulièrement volubiles, utiliseraient régulièrement leur langue maternelle entre eux avec une « gestuelle » qui pourrait-être perçue comme « agressive ».
- les asiatiques seraient des travailleurs acharnés se focalisant sur trois points : « travail, travail, travail ».
- les franco-français seraient très formalistes, « beaucoup d'écrits » et seraient parfois « racistes ».
- les « femmes yougoslaves et les femmes polonaises auraient une meilleure dextérité ».



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- les antillais pas stressés et bon négociateurs et les roumains très techniques « je mettrais plutôt un roumain sur des points techniques très compliqués, un guadeloupéen si je dois gérer un projet avec beaucoup de stress, car même s'ils ne sont pas avant 10h au travail, ils ont un recul monstre sur le stress et sont de très bons négociateurs »

Enfin, la différence culturelle ne s'exprime en aucune manière au niveau vestimentaire. Que l'entreprise dispose ou non d'uniforme, il n'existe aucune revendication particulière ; exception faite dans un cas, où deux collaboratrices portent le foulard. Le manager l'évoque comme étant « porté de façon discrète et harmonieuse, ce qui de fait ne pose pas de problème ».

b) Le fait religieux

Le fait religieux est une des expressions majeure de la diversité ethnique. En effet, sur les 22 managers interviewés, 17 nous ont évoqués des manifestations du fait religieux au travers du jeûne, de la prière, des fêtes religieuses et des signes ostentatoires.

(1) Pratique du jeûne

La pratique du jeûne et le ramadan plus spécifiquement représentent la manifestation la plus visible de la diversité ethnique.

La quasi-totalité des managers, nous ont indiqués que le ramadan a un impact plus ou moins important sur l'équipe. En outre, il apparaît que parmi les entreprises non confrontées à cette pratique, nous avons pu noter :

- Un nombre de collaborateurs issus de la diversité ethnique relativement faible et des origines ethniques qui ne laissent pas supposer qu'ils soient de confession musulmane ou juive.
- Une émergence récente de la diversité ethnique au sein des équipes qui nous laisse supposer que le sujet n'a pas encore pu être vécu.

La pratique du ramadan a sur l'équipe des conséquences organisationnelles. Les collaborateurs concernés souhaitent obtenir des aménagements de leur temps de travail. Si certaines entreprises jouent la souplesse avec par exemple une « réduction de la pause déjeuner » afin de libérer plus tôt les pratiquants, ... d'autres refusent :

- soit par contrainte organisationnelle, quand les collaborateurs travaillent sur des chaînes de fabrication avec des horaires postés par équipe tournante
- soit par équité et refus de favoriser une population spécifique par rapport à une autre

Quelques managers nous ont confiés que l'entreprise n'avait pas à gérer le fait religieux et qu'ils s'y seraient opposés même s'il n'existait pas de contrainte organisationnelle.

Sur 12 entreprises confrontées à des demandes d'aménagements, 7 d'entre elles les refusent.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Pour autant, certains managers ayant refusé un aménagement d'horaire, ont semblé vouloir « se rattraper » en étant très respectueux du jeûne et en évitant soigneusement de consommer devant les personnes. Ainsi, les cafés et croissants habituels offerts, lors des réunions de service ont été évincés et ce même au détriment des non pratiquants.

(2) La prière

La prière est évoquée par peu de managers en comparaison de la pratique du ramadan. En effet, la pratique de la prière semble beaucoup plus difficile à identifier. Ceux qui l'évoquent insistent sur la discrétion nécessaire pour faire sa prière, condition sine qua non pour que cela soit « toléré ». Pour eux, la prière ne doit pas être « l'occasion de rassemblements, de prêche », de « prosélytisme » ou source de « désorganisation de l'activité ». Dans une très grande entreprise, des salles sont aménagées pour cela.

Les autres managers se réfugient derrière les conséquences sur l'organisation et notamment l'impossibilité de stopper une chaîne de production, pour refuser une telle pratique.

(3) Les fêtes religieuses et pèlerinages

Enfin ce qui rassemble de manière unanime les interviewés est la demande de congés payés pour fêtes religieuses notamment juives ou musulmanes, et plus rarement pour les fêtes nationales (exemple des portugais). L'ensemble des managers interviewés s'efforce de respecter les croyances de leurs collaborateurs en facilitant la prise des congés lors des événements ayant un caractère religieux.

Certains acceptent même d'être informés très tardivement pour la prise des congés afin de permettre aux Pèlerins de se rendre à la Mecque.

(4) Les signes ostentatoires

Hormis quelques médaillons discrets (croix, étoile, main) les représentations religieuses ne sont pas très courantes sur l'échantillon étudié.

Le port du voile a été évoqué lors de trois interviews :

- dans le premier cas le manager a considéré que c'est un non sujet, tant le voile était « porté de façon discrète et harmonieuse »,
- dans les deux autres cas :
 - le sujet a créé une polémique dans l'entreprise (questions aux DP, CE – tension entre les collaborateurs) au point que la collaboratrice concernée a démissionné,
 - la collaboratrice a été reçue par le manager et le Directeur des Ressources Humaines. Il en est ressorti que « bien qu'elle ne soit pas en contact direct avec la clientèle, elle ne pouvait porter le voile et ce pour deux raisons majeures :
 - son parcours professionnel la destine à évoluer vers un poste du réseau commercial et le port du voile ne serait pas compris par la clientèle.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- créer un précédent sur son poste actuel n'aurait pas manqué d'être perçu de façon discriminatoire par ses collègues qui auraient fait état de différence de traitement entre les collaborateurs du réseau et ceux du support ».

Ce que l'enquête nous apprend

Le fait religieux s'exprime par le jeûne essentiellement, la prière et quelques signes ostentatoires. Il est présent dans les $\frac{3}{4}$ des entreprises interrogées et constitue l'expression la plus fréquente de la diversité ethnique.

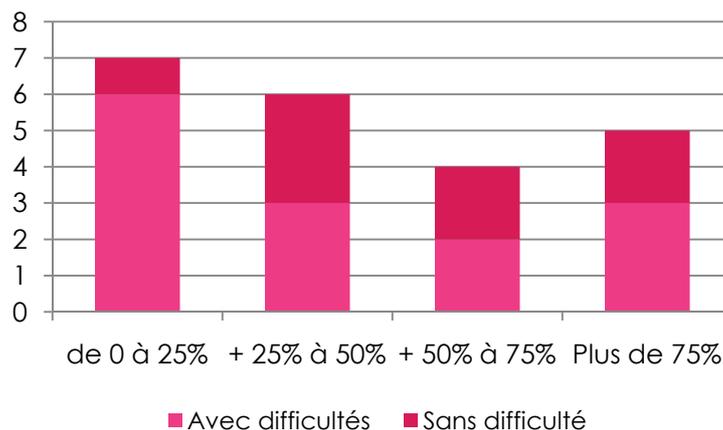
4. La diversité ethnique : source de difficultés et/ou de richesses

a) Les difficultés

Un premier constat, fait apparaître qu'il existe un lien entre l'identification par l'interviewé de difficultés (plus ou moins importantes) et le degré de diversité de l'équipe. En effet on observe qu'aux extrêmes (- de 25% de diversité et + de 75%), il y a le plus de difficultés exprimées alors qu'une équipe composée de 25 à 75% de membres issus de la diversité ethnique, fait montre de moins de difficultés²²⁵.

Face à ce constat, nous avons voulu savoir si le fait de relater des difficultés était à relier avec l'expérience (ancienneté) du manager. Or, il apparaît que l'ancienneté moyenne des managers éprouvant de la difficulté à gérer la diversité ethnique est de 4.9 ans contre 7.6 pour ceux qui expriment ne pas en avoir.

Figure 5 - Lien taux de diversité ethnique de l'équipe et difficultés



• ²²⁵ Sandeep Goyal, Likoebe Maruping et Lionel Robert, « Diversity and conflict in teams, a faultline model perspective »



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Comme les managers avec plus d'expérience des équipes diverses, les managers issus de la diversité expriment moins de difficultés. Un des managers franco-français précise que « le précédent manager a été complètement découragé, et ne voulait plus travailler avec eux. Il est arrivé à la conclusion qu'il leur fallait un chef arabe comme eux, quelqu'un du sérail ».

(1) La question du racisme

La moitié des managers interrogés (11 sur 22) ont évoqué des problèmes de racisme et de stéréotypes qui, comme nous l'avons largement évoqué, peuvent générer plusieurs types de difficultés au sein des équipes. L'ensemble des propos qui vont suivre, nous ont été relayés à 60% par les managers issus de la diversité et à 41% par des managers dits « de souche » :

Le racisme entre collaborateurs et plus particulièrement de la part des français dits de souche à l'égard des minorités ethniques :

- « il existe un élément perturbateur : le raciste français qui fait des menaces, règle des comptes et dit qu'il vote Front National »,
- « les français attaquent les musulmans, affichent des photos pornos dans les vestiaires, font des tags, des réflexions,... »
- « les maghrébins ont des difficultés à s'intégrer dans l'équipe à cause du racisme français. »
- « des propos blessants sont dits en zone de repos, alors que tout le monde est présent - T'as vu dans le journal, ils ont encore foutu le feu... »

Des comportements de défense excessifs de la part des collaborateurs issus de la diversité ethnique :

- « Fatima pense qu'il lui a manqué de respect, elle a même voulu porter plainte car a eu peur d'être frappée même si l'audition des témoins montre a posteriori que sa crainte n'était pas fondée »
- « Il s'est tout de suite insurgé en invoquant des discriminations raciales » alors que son manager le reprenait sur la qualité de son travail.

Des attitudes inéquitables entre les membres de l'équipe par peur de passer pour raciste :

- « Mais les collègues n'osent plus lui dire quoi que ce soit ou remonter à la hiérarchie car ils ont peur que leur soit reproché que ce soit à cause de ses origines. »
- « je sais qu'avec elle, il faut y aller sur des œufs, si l'équipe ou moi-même lui indiquons qu'elle exagère, je crains sa réaction »

Le manager doit également gérer les attitudes racistes de certains clients qui peuvent être fréquentes. Un manager indique que « dans le milieu des centres d'appel, il est important de créer un climat de proximité et d'intimité avec le client et que dans ce cadre, il n'est pas rare d'attribuer des prénoms - locaux -. Un membre de son équipe - Mamadou - a ainsi demandé à se faire appeler autrement pour éviter les réactions racistes ».



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Enfin, 3 managers, lourdement affectés par des problématiques managériales (conflits, problème d'autorité...) ont évoqué du racisme des personnes d'origines étrangères envers les français et mis en avant leur manque de tolérance.

(2) Les différences interculturelles

Les managers évoquent (10 sur 22) les différences interculturelles comme pouvant être source de difficultés. Même s'ils insistent sur la non gravité du phénomène, il n'en demeure pas moins qu'elles structurent fortement les rapports au sein de l'équipe et que pour beaucoup les conflits qu'elles génèrent échappent à la hiérarchie : ces difficultés sont avant tout « réglées entre eux », « tout se passe hors encadrement et s'autogère », « de ce fait, on peut considérer qu'il n'y a pas de problèmes majeurs ». Pour autant, les différences culturelles telles que définies par Michel Sauquet, Philippe d'Iribarne, Stéphanie Dameron, Olivier Joffre ou encore Geert Hofstede ont pris corps au travers des situations suivantes :

En premier lieu, la pratique religieuse et plus particulièrement la pratique du jeûne a été énoncée comme une source de tensions possible entre collaborateurs et entre managers et salariés.

Il apparaît, en effet, des conséquences vécues comme négatives par le manager qui doit adapter la charge de travail à la période de jeûne. Surcharge, déportée bien souvent sur les autres collègues.

En outre, le refus d'aménagements spécifiques (modifications des horaires ou octroi de congés) peut exacerber les tensions et concourir à des revendications incessantes.

Il est également fait état de fatigue, de maux de tête, de perte de patience et d'irascibilité qui nuisent à la collaboration et la production.

Le rapport à la hiérarchie et notamment les signes de reconnaissance de la femme en tant que responsable hiérarchique ne sont pas forcément évidents à vivre pour le manager et peuvent être source :

- de malentendu : deux hommes de confession musulmane très pratiquants ne serrent pas la main à leur responsable hiérarchique femme qui l'a interprété comme un manque de respect alors que la signification est inverse pour eux,
- de conflit : avec le refus de l'autorité féminine par un jeune homme d'origine maghrébine.

Dans un cas, l'opposition a été telle que le manager s'est vu contraint de changer d'équipe.

De manière plus générale, les personnes d'origine maghrébine sont perçues par plusieurs managers (7 sur 10) comme ayant la caractéristique culturelle de toujours vouloir tout négocier. Leur parole est constamment remise en cause. C'est selon eux « une population batailleuse, il ne faut pas être faible, c'est usant » et cela peut aller jusqu'à empêcher le manager d'identifier et de tenir compte de remarques constructives : « comme tout est



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

toujours remis en cause, débattu, on y accorde plus d'importance. Peut-être que l'on peut passer à côté de quelque chose. Trop de débat, tue le débat ».

Les interactions (physiques et verbales) : bien qu'il n'y ait pas de conséquence sur le travail de l'équipe, l'utilisation de la langue maternelle entre certains groupes ethniques, peut être interprétée comme un rejet de l'autre, une façon de critiquer, un manque de respect, que certains managers combattent : « il faut - faire la guerre - pour que les personnes ne parlent pas dans leur langue », « je ne cesse de leur rappeler qu'il ne faut pas qu'elles parlent en arabe »

Par ailleurs, la non maîtrise du français est une source inévitable d'incompréhension, d'erreurs, ... et de conflits entre manager et subordonné.

L'oralité des maghrébins et l'importance qu'ils accordent à la parole donnée engendrent parfois des conséquences imprévues. Un manager a dû ainsi obliger un de ses collaborateurs à formaliser par écrit aux prestataires ses attentes. En effet ceux-ci n'étaient pas dans la même logique et cela avait pu générer des quiproquos et un non respect de la parole donnée.

Certains managers (4 sur 10) ont évoqué **le rapport au travail**, comme pouvant être sources de difficultés. Cela se manifeste principalement par :

- une dégradation de la qualité du travail et de la conscience professionnelle sont constatées chez :
 - les salariés employés par un sous-traitant pour faire le même travail
 - les jeunes générations par rapport aux anciennes
- un manque de respect des jeunes vis-à-vis des plus anciens d'origine ethnique différente de la leur mais également vis-à-vis des devoirs liés au contrat de travail comme la ponctualité, la présence.

En outre, **le rapport à l'histoire** a également été évoqué par un manager comme une difficulté liée à une différence culturelle. En effet ce manager estime que les rapports avec les maghrébins sont influencés par l'histoire car « ...ils ont une revanche à prendre sur le peuple français, on les a occupés, on a fait travailler leurs parents, cela ressort dans leurs discussions. Les femmes s'intègrent bien, les hommes ont des comptes à régler. »

(3) Les sous-groupes ethniques

(a) Temps de pause (déjeuner, ...)

De prime abord, la plupart des managers nous indiquent qu'en dehors des périodes de travail (pauses, déjeuners, ...), les collaborateurs se regroupent essentiellement par genre et par génération. Pour autant, en approfondissant le sujet, une majorité de managers (13 sur 22) arrivent à identifier la création de clans ethniques, loin du « vivre ensemble » si cher à notre tradition républicaine.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Un manager explique qu'« il y a création de sous groupes selon les communautés mais uniquement pendant des temps assez réduits des pauses. Ils jouent aux dominos (antillais), à la belote, font leurs blagues, parlent dans leur dialecte. Ils décompressent ensemble puis se regroupent par équipe », et un autre de dire « à table le mélange n'est pas naturel, les maghrébins et les français mangent chacun de leur côté ».

(b) Temps de travail effectif

Au total 4 entreprises sur 22 nous ont évoqués la constitution de sous-groupe ethnique lors du temps de travail. Il ressort de notre analyse, que ces clans se constituent au sein d'équipes de plus de 20 personnes pour 2 d'entre elles et de 5 à 10 personnes pour les deux autres. Or, il apparaît que c'est au sein des équipes de plus petite taille que les difficultés émergent. A l'inverse des autres membres de l'équipe, ce sont les managers qui se trouvent confrontés à ces clans, dont la tendance serait à la « prise de pouvoir ».

En effet, un manager témoigne de son impuissance et de son découragement vis-à-vis de son équipe fortement marquée par une communauté, ce qui a pour conséquence :

- le rejet de 10 nouveaux embauchés en 3 ans au sein d'une équipe de 6 personnes,
- les revendications au nom de la communauté justifiées par l'appartenance à la communauté,
- des difficultés d'asseoir son autorité vis-à-vis de cette communauté.

Quelques managers ont également indiqué veiller à éviter l'instauration de clans pendant le temps de travail car ils pressentaient que cela pourrait déboucher sur du communautarisme. Ainsi, les demandes de regroupement par équipe sont autant que possible évitées pour 3 des managers.

Par ailleurs, le recrutement reste un moyen « efficace » de lutte contre de tels regroupements. En effet, il nous a clairement été dit : « je fais attention à mes recrutements pour éviter une trop forte concentration d'une communauté, il faut un juste équilibre ».

Certains interviewés ont fait part de l'usage de la langue d'origine autre que le français ce qui est une manière de se constituer en communauté et de rejeter toute personne qui y est étrangère. Cela est le plus souvent interdit par les managers mais n'est pas toujours respecté.

Toutefois, sur l'ensemble des entreprises interrogées, ces sous-groupes ethniques ne seraient pas souvent source de difficultés, dans la mesure où il n'y a pas d'opposition clanique du type exogroupe vs endogroupe. A l'inverse, certains managers ont beaucoup insisté (16 sur 22) sur la constitution de sous-groupes générationnels en opposition aux plus jeunes, ou à un manque de représentation d'un des deux sexes au sein des équipes, ce qui génère des tensions (ex : « j'ai trop de femmes et pas assez d'hommes, Les femmes entre elles ne sont pas faciles à gérer »).

Ce que l'enquête nous apprend

La réalité des managers interrogés valide l'hypothèse émise sur la fragilisation de l'identité collective



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

liée à la formation de sous-groupe divers mais surtout d'un point de vue générationnel ou par genre. Un impact des sous-groupes ethniques, est moins évident. Lorsqu'il existe, l'impact du sous-groupe ethnique sur l'organisation est majeur (formation clan, rejet de l'autre, ...). Néanmoins, les regroupements ethniques lors des pauses ou des temps de détente, ont à l'inverse, peu ou pas d'impact sur l'équipe.

(4) Les conflits

Pour toutes les raisons évoquées plus haut, la diversité ethnique est considérée pour la moitié des managers comme une cause directe de conflits. Notre postulat de départ était de considérer que le racisme allait, à priori, générer des conflits relationnels ou affectifs plus délicats à gérer, ne favorisant pas l'émergence de richesse, alors que les différences culturelles feraient plus émerger des conflits de tâche ou cognitif, avec une proportion plus marquée du conflit relationnel sur le cognitif.

Le terrain confirme cette prédominance des conflits relationnels et/ou culturels. C'est effectivement une expression unanime des managers. Dès lors qu'il a été question de conflit, seul le conflit lié à une différence interculturelle ou au racisme a été exprimé.

Pour obtenir des éléments sur d'éventuels conflits liés aux procédures ou aux tâches, il a fallu poser la question de manière très explicite. Il en ressort les illustrations suivantes : « ... oui il peut y avoir des conflits liés à une mauvaise interprétation, à des difficultés pour remplir des documents... » ou encore à des « problèmes de compréhension ».

Par contre, aucun manager n'a évoqué des affrontements d'idées comme source potentielle de conflit.

Pour autant, l'identification du conflit de tâche ou cognitif par les managers nous paraît cependant sous représentée dans la mesure où pour près d'un tiers des entreprises interrogées, le travail réalisé ne nécessite pas forcément de travail de collaboration entre les membres.

Ce que l'enquête nous apprend

Nous retrouvons les difficultés telles qu'énoncées dans nos hypothèses. La moitié des managers nous ont fait état de racisme et de différences interculturelles générant des conflits qui sont majoritairement d'ordre relationnels.

b) Les richesses

La diversité est auréolée dans la littérature de toutes sortes d'avantages. Ceux-ci sont rarement évoqués par les managers opérationnels. L'apport en richesse de la diversité fait véritablement débat entre les managers interrogés. Certains d'ailleurs estiment qu'elle ne leur apporte rien de particulier. Leur avis à ce sujet est beaucoup plus nuancé que ne l'est la littérature.

C'est ce qui sera vérifié dans un premier temps.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

(1) La diversité ethnique, source de richesse et d'efficacité de l'équipe de travail ?

Les remontées des managers de proximité en matière de richesse apportée par la diversité ethnique vont être analysées sous le prisme des concepts évoqués dans la partie précédente. Moins de la moitié des interviewés fait état de la diversité ethnique comme source de richesse et d'efficacité des équipes de travail. Mais quand elle est évoquée, voici ce qu'elle peut ou non générer selon eux.

(a) La diversité ethnique, source de valorisation du capital humain

Nous avons vu dans la partie 2 « que le recrutement de personnes issues de la diversité, généralement défavorisées sur le marché du travail, permettait de s'attacher des personnes motivées, prêtes à donner le meilleur d'elles-mêmes à l'entreprise qui leur avait donné une chance²²⁶ ».

Or, près de 10 % des managers interrogés ont fait part de cet état de fait lors des entretiens : « certains jeunes en font plus que les autres et cherchent à se mettre en valeur » dans l'exemple précis d'un jeune moniteur d'origine marocaine, semble-t-il complètement à l'aise avec ses origines et qui, grâce à son investissement au travail a déjà évolué dans l'entreprise.

Un autre témoignage fait état d'une personne noire « "plus performante" car largement reconnaissante qu'on lui ait donné sa chance, elle s'est donc surinvestie. Le soir, elle « débadgeait » pour ne pas faire exploser ses compteurs et terminait les dossiers ».

Ce que l'enquête nous apprend

Le besoin d'être reconnu, mais aussi parce que cette reconnaissance existe au sein de l'entreprise, est un formidable moteur de motivation au travail. Cela suppose l'absence de discrimination, une égalité de traitement au sein de l'équipe et de la part du manager qui reconnaîtra le mérite et les compétences avant tout autre critère.

(b) La diversité ethnique, source de valorisation du capital social ?

La santé des salariés dépend fortement de leur santé émotionnelle²²⁷. Or, une bonne santé émotionnelle n'est pas évidente à identifier d'emblée.

Une bonne santé émotionnelle suppose le développement d'émotions positives (ou état de flow) elles-mêmes supposant une organisation qui le favorise : reconnaissance de l'autre pour ce qu'il est et non pour ce qu'il représente,...

²²⁶Cf. partie dans la partie 2. C.2. a) « La diversité ethnique comme valorisation du capital humain – les théories de la motivation »

²²⁷Cf. dans la 2^{ème} partie : C.2.b. et dans « pour aller plus loin, « l'état de flow, source de l'émotion positive »



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Environ un tiers des managers ont indiqué que la diversité ethnique était « riche car crée de l'ouverture d'esprit », « très riche car permet de l'ouverture à d'autres cultures » ou encore « c'est comme un orchestre où tout le monde a ses qualités ». Qui dit ouverture d'esprit, dit combat de ses préjugés et stéréotypes et donc reconnaissance de l'autre pour ce qu'il est sans porter de jugement. Cette attitude serait à priori propice à l'état de flow.

Toutefois, la reconnaissance de l'autre n'est pas la seule condition pour un état de flow. L'intérêt et la satisfaction pour le travail, le défi sont notamment nécessaires. Ces critères conditionnent également la motivation.

Cela sous-entend que des personnes motivées, investies dans leur activité, connaissent l'état de flow. Il y aurait donc plus sûrement un lien étroit entre la motivation au travail et les conditions d'un état de flow.

Une bonne ambiance de travail favorise également le développement d'émotions positives. Ainsi en dépit des difficultés sus référencées près de 90 % des managers interrogés ont qualifié l'ambiance au travail comme étant bonne ou assez bonne. Certains évoquent même « le plaisir à travailler ensemble ». Cette bonne ambiance se caractérise par :

- une certaine convivialité au sein de l'équipe. Ainsi, pendant le ramadan, les personnes de confession musulmane amènent des gâteaux à leurs collègues et fêtent la fin de ramadan avec eux. Ou encore un manager va organiser ces moments de convivialité : « réunions, apéros, repas ». Un autre dit : « on rigole. Comme le métier génère beaucoup de pression à cause du risque (une erreur a des conséquences financières : perte!) on se détend en riant dès que l'on peut ». Il y a, selon une personne interviewée « Beaucoup d'humour à l'intérieur et même entre communauté (ex : jouent avec les préjugés : le noir fainéant, l'arabe voleur...) ».
- Un manager fait état de solidarité au sein de l'équipe : ils « se montrent volontaires pour s'occuper d'un client lourd à gérer ». Un autre interviewé donne l'exemple du « covoiturage fréquent » entre membres de l'équipe.

Ce que l'enquête nous apprend

Nous pouvons en déduire que quand le pluralisme ethnique favorise la solidarité, l'échange et le partage de coutumes, qui sont autant d'instantants de convivialité et donc d'une bonne ambiance de travail : générant de fait une bonne santé émotionnelle.

(c) La diversité ethnique, source de créativité et d'innovation ?

La diversité est-elle source d'innovation et de créativité au sens de Sternberg, Labort²²⁸ « Creativity is the ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and

²²⁸Cf. dans la 2^{ème} partie : C.2.c.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints)” et au sens de Richard Florida reposant sur les 3 T : Technologie, Talent (capital créatif) et la Tolérance (ouverture d’esprit et acceptation de la diversité sous toutes ses formes) ?

Il y aurait des raisons de le supposer d’après les témoignages suivants des interviewés :

- La diversité ethnique apporterait d’« autres façons de penser, performance et mixtion culturelles. »
- La diversité ethnique assurerait « un comportement différent, des qualités et défauts différents, un échange et une ouverture d’esprit » aboutissant à « un enrichissement collectif »
- La diversité ethnique permettrait « d’aborder les missions différemment, de mieux appréhender les problèmes et leurs solutions ».
- Enfin, elle permettrait « de gérer des problèmes sur des modes différents, être satisfait de voir des collaborateurs différents travailler ensemble, ouverture d'esprit ».

Les managers qui se sont exprimés positivement sont majoritairement les managers encadrant une population d’ingénieurs et cadres, dont les équipes ont plus une dimension créative et moins répétitive dans leurs tâches. Plus de la moitié des encadrants d’équipes qualifiées contre moins de la moitié des managers de personnes peu qualifiées, se sont exprimés positivement. En général, les managers de personnes peu qualifiées, alors même qu’ils reconnaissaient la richesse des équipes diverses, admettaient également les difficultés que cela comportait.

Les managers n’ont par contre pas illustré leurs propos. Le premier notamment a clairement indiqué qu’il faisait part de ses convictions sans être en mesure de les justifier. A ce stade, et tout particulièrement pour les managers d’équipes non qualifiées, au mieux, ont été recueillies les convictions des managers et au pire, ils ont eu un discours politiquement correct.

Ce que l’enquête nous apprend

La diversité ethnique favoriserait la créativité et l’innovation dans les équipes de salariés les plus qualifiés.

(2) La diversité ethnique, source de richesse personnelle pour le manager ?

Plus de la moitié des interviewés estime que la diversité ethnique leur apporte une richesse personnelle.

On distingue 2 groupes :



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- ceux pour lesquels la diversité dans l'entreprise apporte une ouverture culturelle : la langue, les pratiques religieuses, les habitudes alimentaires « partage des gâteaux pour l'Aïd », ...). Un des managers va jusqu'à dire que « sources de connaissance oui mais n'apportent pas plus que ce que la société française nous apporte. »
- ceux pour lesquels avoir une équipe diverse ethniquement est un aboutissement dans leur rôle de manager. En effet, le manager doit s'adapter, apprendre à connaître et à comprendre l'autre, à composer avec les différences culturelles,... bref... il s'oblige à devenir meilleur

Nous constatons que la diversité ethnique est peu citée comme source de richesse de l'équipe, mais nous pouvons conclure que la véritable richesse, c'est la performance du manager qui réussit à faire travailler ensemble ces personnes d'origines ethniques diverses.

Ce que l'enquête nous apprend

La diversité ethnique d'une équipe de travail est reconnue comme source de développement personnel du manager.

5. Le management de la diversité ethnique

Si pour certains, la gestion de la diversité ethnique ne présente aucune particularité pour d'autres, cela serait « usant » tant les efforts en termes de communication, de pugnacité, d'information, de décryptage... sont nécessaires et quotidiens.

(1) Particularités

Les managers insistent tous sur l'importance du respect, de l'écoute, de la tolérance, de la nécessaire adaptation de sa communication et de son management.

Pour anticiper et déminer les éventuels conflits il est indispensable de :

- « donner du sens à ses actions, ses décisions,... »
- « ne pas être moralisateur, mais toujours rappeler la règle,... »
- « ne pas imposer directement, expliquer avant de mettre en pratique »
- « instaurer des règles commune et garder à l'esprit l'intérêt général de l'entreprise »
- « face aux pressions et aux revendications fortes, on recherche le compromis, le cadre et le sens »
- « faire attention aux préjugés et à la discrimination »
- « ne pas lâcher et avoir des relais dans l'équipe pour avoir du mou ».
- « il faut savoir identifier les clans, leurs revendications et anticiper les conflits. »
- « faire preuve d'humanité, de compréhension, de patience et de respect »
- « pratiquer le donnant-donnant »

Un manager va jusqu'à organiser des « réunions d'expression » au cours desquelles « chacun s'exprime librement et doit accepter les critiques. Le manager doit accepter de ne plus être seulement hiérarchique et accepter les critiques. Il amorce la résolution des éventuels conflits mais ne doit pas cadrer, décider sinon il perd la liberté d'expression ».



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

La majorité des managers déclarent instaurer des moments « de convivialité ». La gestion d'équipes diverses ethniquement se caractérise par beaucoup de « social ».

Certains managers ont précisé qu'il n'y avait pas de discrimination, tout le monde est traité de la même manière. Mais alors comment rendre compatible l'égalité de traitement avec le respect, la tolérance, l'adaptation à la différence ?

(2) Les types de management²²⁹

Les types de management sont variés : ils sont majoritairement mixtes (participatif-directif pour moins de la moitié) et presque à égalité directif et participatif. Deux managers seulement relèvent respectivement du mode délégitif et du mode persuasif.

Il n'est pas évident d'identifier un type de management plutôt qu'un autre surtout à travers la seule perception des managers. Toutefois, il semblerait que le modèle mixte : participatif-directif, selon les situations et les circonstances, soit assez adéquat. C'est particulièrement le cas dans des équipes où le travail requiert moins de qualification. Tantôt, le manager est participatif et associe les membres de l'équipe aux décisions. Il se caractérise également par l'écoute, le respect, la tolérance et la nécessaire adaptation de son management comme évoqué plus haut. Tantôt il est directif car sinon il s'use à la discussion et à la négociation (notamment avec les personnes d'origine maghrébine d'après les résultats d'enquête). Il s'appuie alors sur le respect du règlement intérieur ou des clauses du contrat pour motiver son refus. La décision ne peut alors être considérée comme arbitraire ou discriminante. Par contre, un manager s'est déclaré comme étant « direct sans mettre la forme sauf avec les 2 maghrébins plus sur la suggestion, participatif car le directif était vécu comme agressif et une remise en cause des compétences ».

C. Limites et perspectives de l'enquête

Toutes enquêtes terrains entraînent nécessairement des biais et la nôtre n'échappe pas à cette règle.

1. La représentativité statistique

La faiblesse de notre échantillon (22 entretiens, 16 entreprises) est fondamentalement liée à la méthode d'étude choisie. Or, si nous avons sélectionné la méthode d'enquête qualitative, c'est pour mieux appréhender la variété d'opinions, d'attitudes, d'expérience des managers. L'idée est d'être au plus près du vécu, des pratiques managériales, des attentes en tenant compte de la réalité de chacun d'entre eux.

Il ne s'agit donc pas de « mesurer » la situation des managers gérant des équipes ethniquement diverses mais plutôt de la comprendre.

²²⁹Cf. Les 4 modes de management selon le modèle de Hersey et Blanchard



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

2. Les interviewés

On peut également s'interroger sur la réalité du discours des interviewés et le fait que nous puissions en tirer de vrais enseignements pratiques.

D'une manière générale, il existe toujours un décalage entre le discours et la réalité. Ce décalage est plus ou moins accentué par le contexte dans lequel se situe l'interviewé. Ce décalage, intrinsèquement lié à l'enquête qualitative, est une vraie limite à notre étude, d'autant que nous n'avons pu nous imprégner en amont du contexte de l'entreprise, de l'équipe de travail du manager.

Nous aurions pu limiter ce décalage en utilisant en complément d'autres méthodes d'enquête qualitatives comme « l'observation participante²³⁰ ».

3. Les interviewers

L'enquête qualitative repose sur une interview, une rencontre entre 2 personnes. Pour chacun des entretiens, il nous a semblé important d'établir avec chacun de nos interlocuteurs une relation basée sur la confiance. Or cette interaction interviewer/interviewé va influencer non seulement le déroulement de l'entretien mais également tout l'échange. Au final, le discours du manager sera « co-construit ».

Ainsi, on peut s'interroger sur l'impact de l'interviewer issu de la diversité ethnique sur les managers interviewés. Et inversement, le manager franco-français ne va-t-il pas avoir moins de réserves face à un interviewer « franco-français ».

Par ailleurs, la méthode d'enquête qualitative repose essentiellement sur l'intuition et peut être directif ou semi-directif (les diverses questions du guide d'entretien ne sont traitées qu'en fonction de l'évolution de l'entretien). Dans ce dernier cas, la liberté d'échange et d'influence entre les deux parties est plus forte.

4. La sensibilité du sujet

Nous pensons que l'extrême sensibilité du sujet a été un frein pour une grande partie des managers.

Au cours de l'entretien, le manager met en jeu à la fois sa propre image de manager mais également celle de son entreprise. Au même titre que les entreprises face à la diversité, les managers n'ont-ils pas eu des stratégies défensives en édulcorant leurs quotidiens, leurs discours, pour paraître ce qu'ils ne sont pas.

²³⁰L'observation participante (dite aussi méthode de l'observateur participant ; en anglais, participant-observer) est une méthode d'étude ethnologique ainsi que sociologique introduite par Bronislaw Malinowski et John Layard au début du XXe siècle en s'immergeant plusieurs années dans des sociétés mélanésienne. Pour Alain Touraine, il s'agit de « la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune ». Elle consiste à étudier une société en partageant le mode de vie, en se faisant accepter par ses membres et en participant aux activités des groupes et à leurs enjeux.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

5. La subjectivité de l'analyse

Comme nous l'avons indiqué précédemment au fur et à mesure du déroulement de l'entretien les langues se déliaient. Pour certains managers, nous avons recensés des propos contradictoires. En sélectionnant certains éléments, nous avons peut-être influencé les résultats par notre subjectivité.

D. Conclusions de l'enquête : nos préconisations

Les résultats l'ont montré, le management de la diversité ethnique ne s'invente pas tant il est exigeant et non spontané. Nous présentons ci-dessous des préconisations issues de notre analyse des résultats d'une part et de la littérature d'autre part. Il nous semble que la gestion de la diversité ethnique doit être perçue et vécue comme un processus complet et dynamique impliquant un collectif le plus large possible. Ces recommandations s'adressent donc à trois types d'acteurs. Les notions qui sont en jeu sont du ressort des « procédures molles »²³¹, des représentations mentales voire finalement d'une culture d'entreprise globale.

1. La responsabilité de l'entreprise et l'exemple de la gouvernance

L'entreprise a une posture capitale à prendre sur la gestion de la diversité en générale et de la diversité ethnique en particulier : aucune volonté managériale ou RH ne pourra percer dans le domaine si elle est seule, non comprise et non soutenue par le reste de l'entreprise. On a ainsi en tête un manager qui lors de nos entretiens nous racontait sa détresse et la solitude de son combat pour promouvoir la diversité ethnique car situé sur un site éloigné des grands centres de pouvoir de son entreprise et devant opérer dans un milieu culturel non propice à ce type d'initiative.

a) La création d'une culture d'entreprise

On connaît les leviers qui permettent de faire émerger une culture d'entreprise et nous nous contenterons d'en citer trois que sont la gouvernance en premier lieu avec sa puissance d'exemplarité, la ligne managériale ensuite avec des chartes de management ou autres guides qui intégreront des éléments précis sur cette gestion de la diversité ethnique et la communication d'entreprise autour de support dédié (lettre interne, site intranet) ou d'événementiels (participation à des manifestations, etc..). Sur le fond, cette mise en place d'une culture commune devra se centrer autour des éléments suivants :

- Valorisation des différences
- Respect de l'autre
- Confrontation des idées et échanges, valorisation de la discussion
- Maturité dans la gestion des conflits (cf plus loin)
- Valorisation du mode participatif dans les différents modes de management (cf ci-dessous)
- Un dialogue social engagé dans ce domaine (accord d'entreprise ou sujet engagé avec les OS)

²³¹par opposition aux procédures dites dures que sont des consignes ou modes opératoires stricts



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Un processus qui intègre tous les acteurs de l'entreprise, une valeur d'exemplarité pour la gouvernance, une charte de management adaptée, un dialogue social mature et engagé sur le sujet.

b) Le schéma organisationnel

(1) Les structures

Il n'est point besoin de reprendre les travaux de H. Mintzberg ou de H Crozier pour savoir que le choix d'un schéma organisationnel, d'une structure hiérarchique, d'un type d'organisation génère des comportements et des stratégies individuelles et collectives spécifiques.

Or, il y a selon T. Cox²³², 4 types possibles de comportements adoptés par les organisations face à la diversité, que l'on peut restreindre à la diversité ethnique :

- l'assimilation : adaptation à sens unique du minoritaire (mutilation culturelle)
- la séparation : cloisonnement spatial, culturel et technique (communautarisme)
- la déculturation : aucune culture n'est privilégiée : impact ni positif ni négatif de la diversité culturelle
- le pluralisme : les cultures en présence sont reconnues et valorisées. Les différentes cultures contribuent au bon fonctionnement de l'organisation.

L'organisation du travail doit donc aussi être pensée en fonction du comportement attendu des acteurs, spécifiquement en matière de diversité ethnique. S'il est probable que le mode de comportement potentiellement le plus riche est celui du pluralisme, il faudra apprécier le contexte et l'environnement de l'entreprise pour évaluer s'il est réalisable et sous quel horizon. En effet, dans notre approche processuel, la gestion de la diversité se fait de façon continue en entraînant tout le corps social et il n'est pas de bon modèle en soi. Il est ainsi certains contextes d'entreprise où la déculturation, voire la séparation seront dans un premier temps les modèles à privilégier.

Sur le plan des modes de coopération, les travaux de S Dameron et O Joffre²³³ notamment ont montré que les modes de coopération et d'échanges (par opposition au mode identitaire) comportent eux aussi des freins et des difficultés dans la gestion des rapports ethniques (perception d'injustices et de non équités).

(2) Les compositions d'équipes

Parallèlement aux structures, la composition des équipes est aussi un élément structurant de la réussite du collectif. Il conviendra donc d'anticiper le degré de diversité de l'équipe afin de

²³²« L'adaptation à la diversité ethnique et culturelle du Mouvement Desjardins de Montréal », de DIENE Bassirou, dans L'identité : zones d'ombre, sous la direction de Cristina Bucica et Nicolas Simard, Québec, Cahiers du CELAT, 2002, p. 37-51.

²³³« The good and the bad : the impact of diversity management on co-operative relationships », op cité



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

prévoir un accompagnement adéquat. Là encore, nous ne pensons pas qu'un modèle soit meilleur qu'un autre, tout est contingent et tout est contextuel, il faut simplement savoir ce que l'on cherche et pourquoi.

Nos entretiens nous ont ainsi montré que le taux de diversité ethnique des équipes est corrélé aux conflits selon une courbe en U à l'inverse des résultats de la littérature²³⁴ : les difficultés et conflits apparaissent préférentiellement quand le taux de diversité ethnique de l'équipe est inférieur à 25% ou supérieur à 75% mais reste gérable quand il est compris entre 25 et 50%. Pour autant, faut-il privilégier des équipes avec des taux de diversité entre 25 et 50% ? Sans doute pas, le conflit étant lui-même un levier de progrès et d'intégration s'il est bien appréhendé et géré (confer ci-dessous).

En conclusion le type d'organisation et les compositions d'équipes ne recèlent pas en eux-mêmes la solution miracle, ils doivent se penser en fonction de buts à atteindre et dans une approche dynamique et évolutive.

Une organisation du travail qui doit être pensée en termes d'organigramme et de moyens de coordination en fonction du type d'intégration recherchée. Le poids des minorités ethniques doit également être anticipé au sein des équipes.

2. La place des RH

Dans nos enquêtes et nos différentes lectures, la place du RH quant à la gestion de la diversité ethnique se cantonne curieusement au rôle de recruteur ; comme si une fois le collaborateur dans la place, le RH restait à l'écart de la boîte noire des équipes. Les rôles dévolus à la RH qui nous semblent cependant indispensables sont les suivants :

- pilote du processus global de la gestion de la diversité,
- arbitre final des différentes situations interpersonnelles,
- garant d'un traitement non discriminatoire pour tous les salariés,
- conseil et assistance aux managers.

Indépendamment de l'existence ou non d'un référent diversité, les équipes dans leur ensemble doivent donc être formées plus complètement encore que les managers à la diversité.

Au-delà du clivage que constituerait la nomination d'un responsable diversité lui-même issu de la diversité, il importe que la RH soit valeur d'exemple.

a) « Quick Win »

Il importe de mettre « sous le feu des projecteurs » les équipes « multiethnique » qui réussissent. La politique « diversité » en s'appuyant sur ces « quick win » ne pourra que mieux s'implémenter dans l'entreprise.

Ces « quick win » se situent à plusieurs niveaux :

²³⁴« Diversity and conflict in teams, a faultline model perspective » de Sandeep Goyal, Likoebe Maruping et Lionel Robert



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- un manager issu de la diversité ethnique performant,
- des intégrations réussies de profils divers,
- ...

b) La formation et la sensibilisation

Si on en croit l'adage, on aime ce qu'on connaît. L'on pourrait rajouter, on gère mieux ce qu'on aime. Comme il a pu être montré dans des travaux sur la gestion du fait religieux en entreprise²³⁵, la sensibilisation des managers aux religions en général et à l'islam en particulier permet de comprendre, d'anticiper et de prévenir. Dans cette présente étude, le fait religieux ressort comme une des manifestations majeures de la diversité ethnique et on ne saurait donc l'ignorer. Il importera donc de connaître les différentes fêtes religieuses et leurs dates pour pouvoir anticiper les états de fatigue, de stress, de préoccupation personnelle des collaborateurs (on pense au ramadan mais pas seulement), le poids des valeurs dans telle ou telle religion sera aussi à ne pas négliger (un manager nous disait ainsi qu'il était toujours attentif avant des remises de cadeaux type bouteille d'alcool pour ces équipes).

c) Gestion par les compétences

La mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines sur la base des compétences permet de faire régner un sentiment de justice organisationnel (élément déterminant de l'identité sociale) et d'éviter les éventuels actes discriminatoires. La légitimité organisationnelle en sera plus importante. En effet, les managers disposant d'outils de gestion des ressources « compétences » peuvent gérer leurs collaborateurs sur la base exclusive des compétences et du mérite plutôt que sur des critères subjectifs.

Une formation a minima sur les coutumes, fêtes religieuses, valeurs propres à certaines cultures et religions sera dispensée avec profit aux managers. L'utilisation d'outils de gestion « compétences » afin d'évaluer et de faire évoluer les collaborateurs de l'entreprise sur la base exclusive du mérite et des savoirs.

3. Le manager

a) Des méthodes pour lutter contre les représentations mentales et faire aboutir une identité collective d'équipe

(1) Dé-catégorisation et recatégorisation

Parmi les thèmes explorés par les chercheurs, la recatégorisation et la catégorisation croisée permettent, sous conditions, de modifier et de recomposer les biais endogroupe : « Par conséquent, Gartner et al (1989, 1990), avancent qu'à la fois la recatégorisation et la décatégorisation peuvent servir d'outil cognitif pour atténuer le préjugé et la discrimination »²³⁶. Concernant la catégorisation croisée : « Le phénomène de la

²³⁵Le fait religieux dans l'entreprise, Ambre Alfonso, Sophie Bonnaire-Lafont et al (MBA RH Dauphine)

²³⁶Bourhis et Leyens, Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes, p195



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

catégorisation croisée pourrait faire en sorte que les préjugés d'un Français petit bourgeois envers les immigrés maghrébins soient atténués dans le cas où des Maghrébins partageraient unecatégorie commune avec le Français par exemple, s'ils étaient aussi membres de la petite bourgeoisie. Dans ce cas-ci, les préjugés envers l'exogroupe immigré arabe pourraient être neutralisés par le biais pro-endogroupe envers un membre de la même classe sociale (Doise, 1979)»²³⁷.

Sur les conditions de réussite : « L'effet bénéfique de la catégorisation croisée dépend du fait que les deux catégories sociales mises en présence ont un caractère également saillant et important pour les individus. L'avantage de la catégorisation croisée, comme outil cognitif servant à réduire le biais pro-endogroupe, apparaît lorsqu'on considère que son effet est positif sans que l'identification à l'endogroupe soit abolie ou transformée»²³⁸.

Ces développements un peu théoriques trouvent à s'appliquer concrètement dans nos enquêtes sur la question des sous-groupes ethniques : les résultats ont montré que finalement les rapprochements par âge étaient plus prégnants que ceux par origine ce qui constitue sans doute un levier intéressant : dans le cas où des sous-groupes ethniques fragmentent l'identité collective de l'équipe, une recomposition par âge et affinité générationnelle sera efficace pour briser les stéréotypes. Il est certain pour autant qu'on risque de passer d'une fragmentation ethnique à une fragmentation générationnelle, un stéréotype chassant l'autre.

(2) Un projet commun

La fédération des identités autour d'un projet commun est sans doute un des leviers les plus connus et reconnus dans le monde du management. Il s'applique potentiellement à toutes les situations et notamment à celles de la diversité. Rassembler ponctuellement et régulièrement l'équipe autour d'un évènement type séminaire ou stage mais aussi et surtout bâtir des projets de travail en commun où toute l'équipe co-construit permet de tisser des liens et de dé-construire et reconstruire un collectif de travail plus homogène.

La fragmentation d'une équipe n'est pas une fatalité, les individus se rassemblent autour d'affinités communes qu'il est possible d'encourager et de stimuler. Un manager peut ainsi recomposer un esprit d'équipe autour d'un projet unitaire.

(3) Stratégies de gestion de conflits et type de négociation

On l'a vu tant au niveau des résultats que de la littérature, les conflits en général et les conflits culturels en particulier émaillent le quotidien de la gestion de la diversité ethnique. Il est plus que jamais nécessaire pour un manager en situation de savoir appréhender et gérer des situations conflictuelles. Nous ne reprendrons pas ici les règles basiques générales à adopter en cas de conflits entre deux ou plusieurs membres de son équipe (intervention

²³⁷Bourhis et Leyens, Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes, p196

²³⁸Ibid



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

rapide, séparation des intervenants, invitation à se calmer, éventuellement réception dans bureau à l'écart du collectif, etc..). L'idée est ici d'apporter une typologie des modes de résolution de conflits et de style de négociation pour préconiser une voie plutôt qu'une autre.

Des auteurs comme Thomas (1976, 1992) et Shockley-Zalabak, (1988), distinguent ainsi cinq styles de comportements :

- **L'évitement** : la situation conflictuelle est fuie, l'individu a une faible tendance à satisfaire ses propres intérêts et ceux de l'autre partie (Thomas, 1992). Cette stratégie de fuite, ne permet pas de résoudre le conflit. Par contre en cas de conflit relationnel, peut permettre de sauver la face.
- **L'accommodation ou la complaisance** : cette approche permet d'atteindre le but de l'autre partie en sacrifiant le sien (Thomas, 1992). L'individu considère que les besoins des autres sont importants.
- **La collaboration ou l'intégration** : sont pris en compte les intérêts personnels de l'individu au même titre que ceux de l'autre partie. Elle permet l'échange d'idées et de perspectives de la part des membres afin de trouver une solution efficace et avantageuse pour tous (Alper, Tjosvold et Law, 2000). Cela permet d'atteindre les buts de l'équipe, d'augmenter la satisfaction et le sentiment d'efficacité et de réduire la probabilité de conflits futurs (Tjosvold, 1997)
- **La compétition ou la domination** : ce qui prime, ce sont les propres intérêts de l'individu qui recherche une solution au détriment de l'autre. Il existe un rapport de force qui place les parties dans une relation de « gagnant-perdant » qui détériore la confiance et la bienveillance. De fait, cette stratégie n'est pas favorable à l'équipe.
- **Le compromis** : chacune des parties fait des concessions. Aucune des parties ne souhaite dominer et personne ne veut être lésé. Le compromis permet de satisfaire en partie les intérêts des deux parties (Thomas, 1992).

Les modes à privilégier seront alors l'intégration voire le compromis.

La négociation semble donc être le mode de résolution de conflit le plus souvent rencontré (Dupont, 1986). On peut l'appréhender sous la forme d'un continuum où une extrémité est marquée par le conflit tandis que l'autre extrémité représente la coopération. Il s'agit pour l'une de la négociation distributive et pour l'autre de la négociation intégrative.

- **La négociation distributive ou « win-lose negotiation »**

La logique est celle du gagnant-perdant. Les parties négocient des ressources limitées. Le but étant de récupérer le maximum de ces ressources. En somme, ce que l'un gagne, l'autre le perd. C'est une logique de court terme qui est dangereuse pour la cohésion du groupe. Janssen et al. (1999) indiquent que ce type de stratégie nuit au maintien de rapports agréables entre les membres de l'équipe.

- **La négociation intégrative ou « win-win negotiation »**

Nous sommes dans une logique de gagnant-gagnant. Les ressources négociées sont perçues comme un ensemble croissant. Cela permet aux parties en conflit de rechercher ensemble



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

une solution qui satisfasse chacune des parties. Janssen et al. (1999) révèlent qu'une stratégie intégrative permet une sincère considération des différentes idées, qu'elle stimule de bonnes décisions et qu'elle améliore la qualité des rapports interpersonnels entre les membres de l'équipe.

Rahim (1992), résume en un schéma ces 2 styles de négociation (intégrative et de domination) avec les 5 comportements qui leurs sont associés.

Pour aller plus loin
cf. les styles de négociation de Rahim

Globalement, conflits et négociations seront inévitables en gestion de la diversité ethnique. Un mode de résolution fondé sur l'échange et l'intégration de toutes les parties prenantes du type collaboration et négociation intégrative seront les voies à privilégier au détriment d'autres façons plus directes. Il est pour autant certain que la personnalité du manager sera à prendre en compte dans ces choix.

(4) Le style de management

Le vrai défi du management d'une équipe diverse ethniquement est d'arriver à faire vivre ensemble différentes populations et à favoriser leur complémentarité pour créer de la richesse collective.

« L'entreprise qui choisit d'employer des personnes d'origines et de caractéristiques diverses doit faire évoluer ses pratiques managériales. Faire de la diversité une richesse nécessite un management adapté »²³⁹.

Nous pouvons transposer au management de la diversité ethnique d'une équipe, la problématique du management interculturel d'une grande entreprise définie par George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT, lors des rencontres internationales de la diversité d'octobre 2007²⁴⁰ : la problématique du management interculturel est « celle de la cohésion dans la diversité, de la mise en relation et non de la mise côtes à côtes des différences de chacun ».

Ils précisent alors qu'elle est conditionnée par un système démocratique dans l'entreprise, supposant l'adhésion de ses membres et un lieu de débat. Ces conditions semblent exigeantes à mettre en œuvre.

²³⁹Jean-Marie Peretti, Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise, Eyrolles, 2007, page 19. Constat partagé par différents auteurs dont Fustec (2008), dont les conclusions d'études sont les suivantes « Les seniors et la diversité ethnique, nécessitent une politique managériale adaptée » cité dans première publication de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) sur le thème "Mesurer la Discrimination et la Diversité" par Hédia ZANNAD et Pete STONE, réalisée en partenariat avec l'ESC Rouen, p. 118

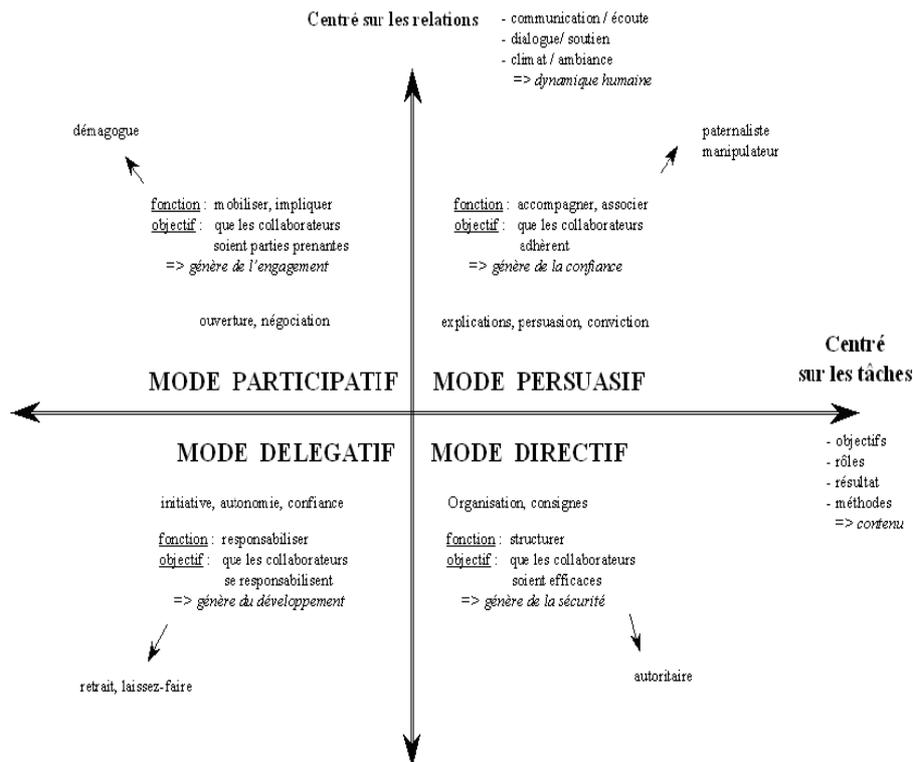
²⁴⁰3^e rencontre internationale de la diversité de Corte - « Réussir la diversité », p. 16. - George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT, page 18.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Toutefois, nous allons tenter de le transposer au type de management d'une équipe diverse ethniquement.

Figure 6 - Les 4 modes de management selon le modèle de Hersey et Blanchard



Le type de management propice à la gestion de la diversité ethnique des membres des équipes est celui qui reconnaît la différence de l'autre comme étant une valeur et non un handicap et qui arrive à communiquer ces principes à son équipe. La valorisation des différences suppose que le manager ait un esprit ouvert, curieux et qu'il soit à l'écoute des différents membres composant son équipe.

Il sera en mesure de réguler les éventuels conflits au sein de l'équipe et de prendre des décisions.

D'après tous les modes de management développés ci-dessous, c'est celui participatif qui semble le plus à même de valoriser les différences des membres de l'équipe et de générer de la richesse.

Il devra selon les circonstances être complété par un mode plus directif. En effet, les styles de management trop autoritaire type directif ou trop laxiste type laissez-faire ne sont pas compatibles avec une recherche de performance de la diversité ethnique, car aboutiraient²⁴¹

²⁴¹Dans la continuité de ce qui a été développé par George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT pour le management interculturel.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

à l'absence d'échange, au maintien des certitudes de chacun et à la non intégration des différences.

Le mode persuasif ne serait pas le plus adéquat car il ne permet pas de mettre en œuvre des conditions favorables à l'innovation et à la créativité. En effet, la prise de décision dans ce mode de management est le fait du manager qui saura convaincre ses subordonnés d'y adhérer, mais ils n'y participent pas.

A l'instar de la gestion de conflits et des styles de négociation, le management participatif voire mixte participatif - directif vient compléter les armes du chef d'équipe. Il créera ainsi les conditions les plus propices à une gestion efficace de la diversité ethnique au sein de son équipe.

(5) Le fait religieux : quelle prise de décision²⁴² ?

Lorsque le manager est confronté à une demande spécifique relative au fait religieux dans son équipe, situation très fréquente si on en croit les résultats de notre enquête, il doit d'abord s'interroger sur les trois grands thèmes suivants :

- **La compatibilité avec le travail**

Cette attitude, cette demande, cette tenue vestimentaire, etc. liées au fait religieux, est-ce compatible avec les missions confiées et les caractéristiques du poste, dans le cadre du contrat de travail ?

C'est la première question à se poser, qui rappelle la primauté du travail sur la religion dans le cadre de l'entreprise. Par ailleurs, les demandes ou tenues posent parfois des problèmes de sécurité, santé et hygiène au travail. Par exemple voile et travail sur chaîne ne sont pas toujours compatibles. Il est cependant toujours possible d'imaginer des solutions à ce type de problématiques. Une société norvégienne a mis en place le port d'un voile jetable qui répond spécifiquement aux normes d'hygiène et de sécurité.

- **L'intérêt collectif**

Le fait religieux ou par exemple la personne affichant de façon ostentatoire sa religion, perturbent-ils l'équipe, le collectif de travail, l'entreprise ? Le comportement du salarié entrave-t-il le fonctionnement de l'équipe ?

Le fait religieux ne doit en aucun cas compromettre la paix sociale.

Par ailleurs, le salarié se doit autant que faire se peut de démontrer ses capacités d'adaptation et d'intégration. Il en va de même pour le fait religieux que pour toute autre marque distinctive. Le salarié doit s'adapter à ce monde de l'entreprise qui véhicule une certaine neutralité, afin de maintenir la cohésion des équipes, sans pour autant renier sa religion.

Il s'agit de ne pas remettre en cause le fonctionnement d'une équipe ou les règles d'un groupe, et parallèlement de ne stigmatiser personne.

²⁴²Extrait des préconisations du « Le fait religieux dans l'entreprise », Ambre Alfonso, Sophie Bonnaire-Lafont et al (MBA RH Dauphine)



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

C'est tout se qui entrave le « travailler ensemble » qui doit être désamorcé. En effet, Dounia Bouzar, dans une interview retranscrite dans Focus RH (2008), affirme que « lorsque la religion fait partie de la cohérence du salarié, qu'elle s'intègre et s'adapte au mode de fonctionnement de l'entreprise, elle peut être une ressource plutôt positive, puisqu'elle permet de multiplier la performance. En revanche, si c'est l'inverse qui se produit et que l'on arrive à des rapports de force au détriment de l'unité d'équipe, c'est contre-productif ».

- **La non discrimination :**

La décision ou la posture à prendre est-elle discriminante pour le salarié ? Et vis-à-vis du reste de l'équipe ?

Selon la Halde, les principales sources de discriminations à l'origine des réclamations (tous domaines confondus) sont pour 5,95% liées à l'âge, pour 5,33% au sexe, pour 17,13% à la santé/au handicap et pour 35,83% à l'origine. Or, origine et variété religieuse sont intrinsèquement liées. Il est donc primordial que les recruteurs notamment évaluent chaque individu de la même façon, au-delà des représentations qu'ils peuvent avoir. Lutter contre les discriminations à l'embauche est facilité via le CV anonyme par exemple.

Plus largement, c'est la même règle qui doit primer pour tous, quelques que soient la couleur, le sexe, la religion.

Le fait religieux dans l'entreprise est une des manifestations les plus fréquentes de la diversité ethnique. Sa gestion ne s'improvise pas et si la formation des managers en est une composante indissociable, la prise de décision quant à la demande du salarié doit se faire selon les trois grands principes suivants : compatibilité de la demande avec le travail, quid de l'intérêt collectif et la décision garantit-elle un traitement non discriminatoire.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Ce qu'il faut retenir de la diversité ethnique au sein des équipes de travail (enquête terrain)

L'enquête qualitative, nous a semblé la méthode la plus pertinente et la plus adaptée pour saisir la réalité du manager dont l'équipe est multiethnique.

De nos 22 entretiens, il ressort que les managers associent à la diversité ethnique ce qui est visible : le faciès, le patronyme, l'accent, la pratique religieuse. La religion, principalement la pratique du ramadan, est la facette la plus marquante de la diversité ethnique.

Le quotidien des managers s'apparente à un chemin semé d'embûches et peut être tout à la fois à l'origine de dysfonctionnements ou être un moteur de performances.

	Théorie	Terrain
Difficultés	Les différentes manifestations du racisme ainsi que ses conséquences sur le management de l'équipe de travail.	Le racisme existe à 3 niveaux : <ul style="list-style-type: none"> • racisme entre collaborateurs, • comportements de défenses excessifs • attitude inéquitable par peur d'être perçu comme un raciste.
	Les différences interculturelles prennent-elles réellement corps et quels impacts peuvent-elles avoir sur l'équipe de travail ? Quels peuvent être les effets du fait religieux ?	La religion et notamment la religion musulmane est une des manifestations culturelles les plus visibles. Nous avons également noté le rapport à la hiérarchie et les interactions physiques et verbales comme impactant l'équipe de travail.
	La diversité ethnique favorise-t-elle l'émergence de sous-groupes identitaires ? Comment ces sous-groupes impactent le fonctionnement de l'équipe de travail ?	La diversité ethnique ne crée pas des sous-groupes ethniques. Toutefois lorsqu'il y en a, l'impact du sous-groupe sur l'organisation est majeur (formation clan, rejet de l'autre, ...). A contrario, les regroupements ethniques lors des pauses ou des temps de détente, ont peu ou pas d'impact sur l'équipe.
	La diversité ethnique est-elle de nature à favoriser les conflits ? Et si oui de quels types ?	La diversité ethnique favorise principalement les conflits relationnels.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Richesses	Existe-t-il un lien entre motivation et appartenance à une minorité ethnique ?	Non nous n'avons pu le vérifier.
	La diversité ethnique peut-elle favoriser une bonne santé émotionnelle ?	Indirectement oui. Le pluralisme ethnique favorise la solidarité, l'échange et le partage de coutumes, qui sont autant d'instantanés de convivialité, générant de fait une bonne santé émotionnelle.
	Existe-t-il un lien entre diversité ethnique et le développement de la créativité et de l'innovation ?	Les équipes qualifiées sont généralement plus créatives et innovatrices lorsqu'elles intègrent de la diversité ethnique.

En même temps, les managers voient la diversité ethnique comme une source de richesse personnelle permettant d'améliorer son management.

Enfin tous insistent sur l'importance du respect, de l'écoute, de la tolérance, de la nécessaire adaptation de sa communication et de son management pour réussir au quotidien dans ce contexte multiethnique.

Selon nous, une gestion efficiente de la diversité ethnique nécessite des actions à 3 niveaux nécessairement articulés entre eux :

- la gouvernance d'entreprise,
- le manager de proximité,
- les RH.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Conclusion

La diversité est devenue un « gyroconcept » et pour aborder la problématique de la gestion de la diversité ethnique, il est nécessaire d'une part de mettre en lumière les connexions existantes entre le modèle sociétal et l'histoire nationale et d'autre part de définir précisément son contenu.

De plus, les hypothèses étayées dans la littérature, essentiellement anglo-saxonne, ne sont que partiellement validées sur le terrain. On relèvera en particulier que le racisme est toujours bien présent, que les sous-groupes se forment plutôt par affinités générationnelles et que la diversité ethnique est dans l'ensemble vécue par les managers plus comme une source de difficultés que comme une opportunité de performance.

En dernier ressort, la gestion de la diversité ethnique est une affaire de complexité et il n'est guère possible, ni souhaitable d'essayer de la réduire. Les aspects positifs de cette gestion sont inhérents au concept ce qui revient à dire que la performance que l'on tire de cette gestion est probablement contenue dans la source de progrès que l'entreprise en général et les managers en particulier vont retirer de cette expérience.

Au-delà de ces résultats, les enjeux sociaux de la gestion de la diversité ethnique sont collectifs, les leviers et les ressorts sont d'ordres individuels. A ce titre, deux axes méritent sans doute d'être explorés plus avant.

La dimension du temps est importante dans l'analyse²⁴³. La gestion des difficultés est quotidienne et le progrès que vont en retirer les acteurs et particulièrement les managers se situe sur une échelle de temps beaucoup plus longue.

De même, il est probable et même parfois souligné par la littérature²⁴⁴ que les équipes apprennent à mieux se connaître et à apprivoiser leurs différences interculturelles avec le temps passé ensemble. Suivre des équipes sur 6 mois ou un an permettrait de mesurer la sensibilité de ces mécanismes identitaires sur la durée

Enfin, il nous semble que ces résultats devraient être croisés avec les avis et les ressentis des salariés eux-mêmes. S'il s'agit de mesurer les impacts du management sur les stéréotypes, sur les conflits, sur la santé émotionnelle et la créativité, les membres des équipes sont

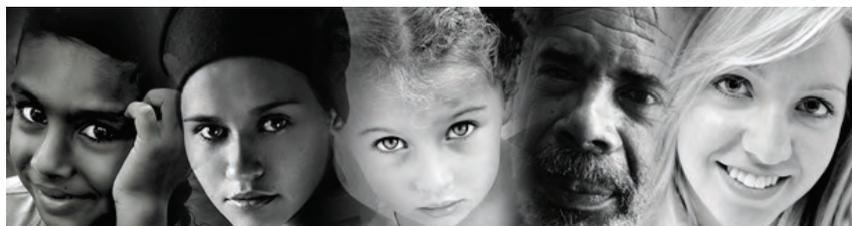
²⁴³cf. par exemple les travaux de Watson et al (2002) cités par G Demers, op cité

²⁴⁴« A long terme, la diversité culturelle représente une grande richesse pour l'équipe, mais pour émerger, cette richesse demande une prise de conscience, de l'engagement et du travail de la part de part de ses membres » (Coakley, 2000), G Demers op cité



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

évidemment les principaux sujets et les entendre sur ces thèmes serait d'un apport certain pour la recherche.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Table des matières

Sommaire	1
Remerciements	2
Résumé managérial	3
Abstract	4
Introduction.....	5
I. Du concept de diversité à travers le monde... aux postures des entreprises françaises face à la diversité aujourd'hui.....	8
A. Panorama du concept de « diversité » à travers le monde	8
1. La diversité aux Etats-Unis	9
a) « Affirmative Action » : Une idée aussi simple qu'incongrue	9
b) « Affirmative Action » : un bilan mitigé	9
c) Sens du terme « diversity » in US.....	10
2. « Diversité » au Canada.....	11
3. « Diversité » en Inde	12
a) Une politique volontariste dès le XIXème siècle	12
b) Une politique volontariste au bilan mitigé	12
c) Sens du terme « Diversité » en Inde.....	13
4. « Diversité » au sein de l'Union Européenne.....	13
a) Une prise en compte tardive	13
b) Trop tôt pour faire un bilan	14
c) Sens du terme Diversité en Europe	15
5. Nécessité de contextualiser.....	16
B. « Diversité » en France.....	16
1. De l'universalisme à la diversité	16
a) La législation Française de lutte contre les discriminations	19
b) Labels et Certifications.....	21
(1) La Charte de la diversité.....	21
(2) Le label « Egalité ».....	22
(3) Le Label Diversité.....	22
2. Sens du terme « Diversité »	23
a) Définition du terme « Diversité ».....	23
b) Utilisation du terme « Diversité »	24
C. Les différentes postures des entreprises face à la diversité aujourd'hui (les raisons « affichées » du « pourquoi on fait de la diversité ») :.....	25
1. Des postures défensives	26
a) La diversité : une posture défensive par contrainte	26
(1) La contrainte juridique	26
(2) La contrainte de la main d'œuvre	27



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

b)	La diversité : une posture défensive par mimétisme, posture de « suiveur »	27
c)	La diversité : une posture défensive en réponse à un événement.....	28
2.	Des postures offensives	28
a)	La diversité : une posture offensive par souci « sociétal ».....	28
b)	La diversité : une posture offensive pour développer son image	29
c)	La diversité : une posture offensive pour anticiper et répondre aux enjeux RH .	29
(1)	La diversité pour optimiser sa gestion des ressources humaines (GRH), développer une politique RH innovante et performante,...	29
(2)	La diversité pour nourrir le dialogue social	31
d)	La diversité : une posture offensive pour conquérir de nouveaux marchés et clients.....	32
e)	La diversité : une posture offensive car facteur de performances	33
3.	Autres typologies.....	36
	Ce qu'il faut retenir du concept de diversité à travers le monde... aux postures des entreprises françaises.....	40
II.	La diversité ethnique au sein des équipes de travail : manifestations et enjeux.....	41
A.	Choix de notre objet d'étude : la diversité ethnique au sein des équipes de travail	41
1.	Notre choix de cibler la diversité ethnique.....	41
a)	Un sujet d'actualité et de société.....	41
b)	Une réalité des organisations à gérer	42
c)	Une dimension de la diversité plus complexe, face à laquelle DRH et management sont démunis	43
(1)	Une complexité plus grande.....	43
(2)	Un facteur de discrimination plus important.....	44
(3)	Des difficultés plus grandes liées à l'absence d'outils de mesure et de textes de lois.....	45
2.	Tentative de définition de la diversité ethnique (en France)	46
a)	Tentative de définition.....	46
b)	Classification et critères possibles	46
c)	Limites et obstacles.....	47
3.	Choix de l'échelle : l'équipe de travail	52
a)	Justification	52
b)	Définitions	52
B.	La diversité ethnique au sein des équipes de travail : source de difficultés	54
1.	Les enjeux	54
2.	Les difficultés du management de la diversité ethnique.....	56
a)	La question du racisme.....	56
b)	Les différences interculturelles : un 2 ^{ème} facteur structurant de différenciation sociale.....	58
c)	L'émergence d'une identité collective fragilisée par la diversité ethnique.....	60
d)	La diversité ethnique : source de conflits.....	65
(1)	Définitions.....	66
(2)	Les types de conflits.....	67
(3)	Les types d'impacts selon la nature du conflit.....	69



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

C. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : source de richesse, voire de performance	71
1. Les concepts théoriques d'efficacité et de performance	72
a) L'efficacité des équipes de travail	72
b) L'intelligence collective et la compétence collective, deux autres facteurs d'efficacité des équipes de travail	74
2. Les concepts théoriques liés aux atouts et avantages de la diversité issus de la revue de littérature	77
a) La diversité ethnique comme valorisation du capital humain – les théories de la motivation	77
b) La diversité ethnique comme valorisation du capital social – la santé émotionnelle	79
c) La diversité ethnique : source de créativité et d'innovation	80
Ce qu'il faut retenir de la diversité ethnique au sein des équipes de travail (manifestations et enjeux)	84
III. La diversité ethnique au sein des équipes de travail : enquête terrain	86
A. Méthodologie de l'enquête	86
1. Le choix de la méthodologie	86
2. Le choix des entretiens semi directs	87
a) Le guide d'entretien	87
b) L'échantillonnage	89
c) Conduite des entretiens	91
B. Résultats de l'enquête	91
1. Les managers et la diversité ethnique : quelle expression ?	91
2. Les représentations des managers	93
3. Les manifestations de la diversité ethnique au sein des équipes	93
a) Les différences culturelles et autres manifestations	93
b) Le fait religieux	94
(1) Pratique du jeûne	94
(2) La prière	95
(3) Les fêtes religieuses et pèlerinages	95
(4) Les signes ostentatoires	95
4. La diversité ethnique : source de difficultés et/ou de richesses	96
a) Les difficultés	96
(1) La question du racisme	97
(2) Les différences interculturelles	98
(3) Les sous-groupes ethniques	99
(a) Temps de pause (déjeuner, ...)	99
(b) Temps de travail effectif	100
(4) Les conflits	101
b) Les richesses	101
(1) La diversité ethnique, source de richesse et d'efficacité de l'équipe de travail ?	102
(a) La diversité ethnique, source de valorisation du capital humain	102
(b) La diversité ethnique, source de valorisation du capital social ?	102



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

(c) La diversité ethnique, source de créativité et d'innovation ?	103
(2) La diversité ethnique, source de richesse personnelle pour le manager ?	104
5. Le management de la diversité ethnique	105
(1) Particularités	105
(2) Les types de management	106
C. Limites et perspectives de l'enquête	106
1. La représentativité statistique	106
2. Les interviewés	107
3. Les interviewers	107
4. La sensibilité du sujet	107
5. La subjectivité de l'analyse	108
D. Conclusions de l'enquête : nos préconisations	108
1. La responsabilité de l'entreprise et l'exemple de la gouvernance	108
a) La création d'une culture d'entreprise	108
b) Le schéma organisationnel	109
(1) Les structures	109
(2) Les compositions d'équipes	109
2. La place des RH	110
a) « Quick Win »	110
b) La formation et la sensibilisation	111
c) Gestion par les compétences	111
3. Le manager	111
a) Des méthodes pour lutter contre les représentations mentales et faire aboutir une identité collective d'équipe	111
(1) Dé-catégorisation et recatégorisation	111
(2) Un projet commun	112
(3) Stratégies de gestion de conflits et type de négociation	112
(4) Le style de management	114
(5) Le fait religieux : quelle prise de décision ?	116
Ce qu'il faut retenir de la diversité ethnique au sein des équipes de travail (enquête terrain)	118
Conclusion	120
Table des matières	122
Bibliographie	126
Pour aller plus loin	130



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Bibliographie

- Ambre Alfonso, Sophie Bonnaire-Lafont et al, « Le fait religieux dans l'entreprise », MBA RH Dauphine,
- Joseph AOUN, « Manager une équipe multiculturelle, faire de la diversité une clé de la performance », ESF éditeur, 2004, page 25
- Bruno ASKENAZI, « Le CAC 40 se convertit à la diversité », supplément Figaro n°20 119 du lundi 6 avril 2009, Figaro Réussir, dossier pages 4-6
- Isabelle BARTH et Christophe FALCOZ, « Le management de la diversité », L'Harmattan, 2007
- Guy BEAUDIN et André SAVOIE, « L'efficacité des équipes de travail », Revue québécoise de psychologie, vol 16, n°1 1995
- Claude BEBEAR, « Des entreprises aux couleurs de la France, Rapport remis au premier Ministre », La documentation française, novembre 2004
- Daniel Bollinger et G Hofstede, cité par C Bermejo-Fayet, « Les différences culturelles dans le management »
- Sylvie Boisard-Castelluccia, « La diversité démographique des équipes entrepreneuriales, une source de créativité ? », 8ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME
- Bourhis et Leyens, « Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes », p195
- George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT, « 3^e rencontres internationales de la diversité », Réussir la diversité, p13
- George-Axelle BROUSSILLON, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT, « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France », Revue management et avenir 2007/4, n° 14, p 137-149
- Annie CORNET, « GRH et gestion de la diversité », Dunod, p 18
- Aude-Claire FOUROT et Patricia GARCIA, « L'enquête sur la diversité ethnique : l'autodéfinition ethnique et la comparaison intergénérationnelle, vers une meilleure compréhension de la diversité ? », Les Cahiers du Gres, vol5, n°1, 2005, p 61-79
- Gwénaële CALVES, « La discrimination positive, de quoi s'agit-il ? », Alternatives économiques n° 232, juin 2005
- Gwénaële CALVES, « L'affirmative action dans la jurisprudence de la cour suprême des Etats-Unis », LGDJ / Montchrestien
- CAMILLERI, « Les conflits culturels », 1999, page 213
- Frédérique CHEDOTEL et Laurent PUJOL, « De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager »
- Ward CONNERLY, « Creating Equal: My Fight Against Race Preferences », Encounter Books, 2000



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- Solange CORMIER, « Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail », Presse Universitaire du Québec, 2006
- Claire COSSEE, Emmanuelle LADA et Isabelle RIGONI, « Faire figure d'étranger », Armand Colin, 2004, p 20
- Claudia COURTOIS, « Un employeur condamné pour violences volontaires après avoir harcelé un cadre de courriels homophobes », Le Monde, 19032009
- Philippe d'IRIBARNE, « La logique de l'honneur »
- Philippe d'IRIBARNE, « L'intelligence de l'autre »
- Abbé DELARUE, extraits de la Géographie à l'usage des enfants, Paris, 1827
- Olivier DEVILLARD, « Dynamique d'équipes », Eyrolles Editions d'Organisation, 2005
- Bassirou DIENE, « L'adaptation à la diversité ethnique et culturelle du Mouvement Desjardins de Montréal », L'identité : zones d'ombre, sous la direction de Cristina Bucica et Nicolas Simard, Québec, Cahiers du CELAT, 2002, p 37-51
- Pierre DUPRIEZ et Solange SIMONS, « La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel », cité par Marie-Claude Bernard
- Europa, « La construction européenne à travers les traités - Droits fondamentaux et non-discrimination », <http://europaeu>
- Europa, « Année européenne de l'égalité des chances pour tous, vers une société plus juste – 2007 », <http://europaeu>
- ESSEC, « Compte rendu du séminaire sur le management de la Diversité - Centre de formation permanente », ESSEC, 13 mars 2008
- Roger FAUROUX « La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi », La documentation française
- Aude-Claire FOUROT et Patricia GARCIA, « L'enquête sur la diversité ethnique : l'autodéfinition ethnique et la comparaison intergénérationnelle, vers une meilleure compréhension de la diversité ? », Les Cahiers du Gres, vol5, n°1, 2005, p 61
- Mike FRANCE et William C SYMONDS, « Commentary: Diversity Is About to Get More Elusive, Not Less », Business Week, 7 juillet 2003
- Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI, « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent », Revue Management et avenir 2007/4, n°14
- Alice GARCIA, « Etats affectifs dans les cabinets d'audit : une approche par le concept d'identification organisationnelle et professionnelle » en vue de l'obtention du doctorat à l'université de Toulouse, p 143
- Hélène GARNER-MOYER, « Gestion de la diversité et performances de l'entreprise : au-delà de la vision GRH », Management & Avenir, p 23 à 42
- Vincent GEISSER et El Yamine SOUM, « La diversité made in France : une avancée démocratique en trompe-l'œil », Dalloz/IRIS, Revue internationale et stratégique, 2009/1, n°73, p 103-108
- Yohan GICQUEL, Le marketing ethnique, Le Génie Des Glaciers, 2006



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- Sandeep Goyal, Likoebe Maruping et Lionel Robert, « Diversity and conflict in teams, a faultline model perspective »
- HARTWICK, J, BARKI, « Conceptualizing the construct of interpersonal conflict », Cahier du Gré, avril 2002, n°02-04
- Zannad HEDIA et Pete STONE, « Mesurer la discrimination et la diversité – éléments de réponse, réflexions à partir d'une revue de littérature et des pratiques des entreprises adhérentes de l'AFMD, AFMD, septembre 2009, Page 21 - 42
- Emilie HENNEQUIN et Semra KARAKAS, « Au-delà des politiques de diversité, la réalité des discriminations au travail : mise en évidence de l'accès différencié à l'emploi L'exemple des commerciaux », Revue Management et avenir 2007/4, n°14, P119-136
- Jean Alain HERAUD, « Diversité, créativité et innovation », Séminaire interdisciplinaire « La diversité : quels enjeux pour les entreprises ? » EM Strasbourg et MISHA 20 mai 2009
- Lgalens et Roussel, 1998, p 72 cité dans la thèse « Etats affectifs dans les cabinets d'audit : une approche par le concept d'identification organisationnelle et professionnelle » d'Alice GARCIA en vue de l'obtention du doctorat à l'université de Toulouse, p 108
- Olivier de LA VILLARMOIS, « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020
- Marie-Françoise LACASSAGNE, , et Philippe CASTEL, « La catégorisation d'un exogroupe à travers une tâche d'association de mots »
- Erick LEROUX, Soufyane FRIMOUSSE et Jean MARIE PERETTI, « La diversité des hommes au sein des forces de vente », Revue management et avenir 2008/4, n° 18, pages 163 à 177
- MONTESQUIEU, « l'Esprit des lois », 1748
- MONTESQUIEU, « De l'esclavage des nègres » dans l'ouvrage « L'esprit des lois », 1748
- Pierre MAHIEU, « Travailler en équipe », Hachette Education, 1992, page 13
- Dominique MEDA, « La nécessité de nouveaux indicateurs de richesse », mercredi 9 mars 2005,
- Monique MERON, « Statistiques ethniques : tabous et boutades », La Découverte, Travail, genre et sociétés, 2009/1 – n°21, p 55-68
- Evalde MUTABAZI et Philippe PIERRE, « Contre les quotas, sous couvert de discrimination positive ! »
- Philippe PIERRE, extrait de la conférence : « de la diversité au management interculturel », 2009
- John D SKRENTNY, « L'affirmative action américaine en déclin », Le monde diplomatique, mai 2007



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- Philippe PIERRE, article « Quand les politiques de gestion de la diversité questionnent la possibilité de se former en entreprise à la compréhension d'autrui... »
- Philippe PIERRE, « Quand les politiques de gestion de la diversité en entreprise questionnent le modèle français d'intégration... »
- Jean-Marie PERRETI, « Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise », Eyrolles, 2007, page 20 - 22
- Sébastien POINT, « La charte de la diversité : regards sur le discours des entreprises signataires », Revue management et avenir 2006/2, n°8, p 61-85
- Laurent PUJOL, « De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager »
- Chantal Rivaleau, « Les théories de la motivation », 17 mai 2003
- Pierre ROMELAER, « L'entretien de recherche », 2005, ROUSSEL P, WACHEUX F «Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales » De BOECK
- Yazid SABEG et Christine CHARLOTIN, « La diversité dans l'entreprise Comment la réaliser ? », Editions d'Organisation, p 46, 47
- Yazid SABEG, « Programme d'action et recommandations pour la diversité et l'égalité des chances », La documentation française, mai 2009
- Edith SALES-WUILLEMIN, « Préjugés, stéréotypes et discriminations dans les relations interculturelles »
- Michel SAUQUET, « L'Intelligence de l'autre », Editions Charles Leopold Mayer, 2007
- SEURRAT de la BOULAYE, « La construction de l'exemplarité Légitimation, mise en forme et en circulation de bonnes pratiques en gestion de la diversité dans l'entreprise », Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV, 2005, p 65
- Patrick SIMON, « Comment la lutte contre les discriminations est passée à droite », Mouvements 2007/4, n° 52, p 153-163
- Patrick SIMON, Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », Deuxième journée Discriminations raciales et discrimination positive, lundi 17 octobre 2005, EHESS
- Junko TAKAGI, « Pour une approche sociologique de la diversité », Dalloz/IRIS, Revue internationale et stratégique 2009/1, n° 73, p 109 à 112
- Sylvie VINCENT, « Le rapport à la différence, Hétérophobie et racisme dans les organisations » extrait de L'individu et l'organisation, Jean-François Chanlat op cité, pages 379 à 406
- Olfa ZAIBET-GRESELLE, « Définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME du secteur de l'électronique »
- Hédia ZANNAD et Pete STONE, « Mesurer la Discrimination et la Diversité », réalisée en partenariat avec l'ESC Rouen, p 118



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Pour aller plus loin

- Les 4 dimensions interculturelles de G. Hofstede
 - La distance hiérarchique (power distance), l'IDH (pour Indice de Distance Hiérarchique)

Ce continuum est différent suivant les pays et le degré d'IDH va structurer fortement les relations au sein des différents groupes sociaux que sont la famille et le lieu de travail par exemple. Ainsi, dans un contexte de fort IDH, les enfants vont vouer une obéissance forte, quasi-sacrée, à leur parent. Le respect des aînés va se propager sur les structures d'enseignement et professionnelle où la relation enfant-parent va imprégner de sa substance la relation élève-professeur puis la relation subordonné-patron.

En France, G. Hofstede considère que le taux d'IDH est plutôt élevé (les pays latins d'Europe, les pays d'Amérique du Sud, et les pays d'Afrique noire favorisent une grande distance hiérarchique à l'opposé des pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques qui en conséquence ont des structures d'entreprise avec des pyramides plutôt aplaties, des organigrammes plats et des échelles de salaires avec des éventails moins importants). Les relations entre subordonnés et supérieurs sont alors souvent chargées d'affectivité. Cette affectivité, cette surcharge émotionnelle va à son tour être souvent cause de conflit relationnel.

Philippe d'Iribarne écrit ainsi à ce sujet : « Le caractère souvent fortement émotionnel des relations hiérarchiques en France est étonnant. La diversité des sentiments envers les supérieurs est extrême : on peut les adorer ou les détester avec la même intensité »²⁴⁵.

Il est donc probable qu'issu d'une culture à IDH fortement différencié de celui de la France, l'individu sera confronté à des comportements et des attentes relationnelles souvent déroutantes pour lui et que s'il fait preuve de maladresse, voire de résistance, les préjugés risquent de se renforcer à son encontre avec l'amorce d'un cycle vicieux difficile à briser.

Les stéréotypes engendrent les préjugés on l'a vu, les différences culturelles peuvent les renforcer et dans certains cas asseoir des comportements discriminatoires.

En fonction des entreprises, du secteur d'activité et des individus, il est patent que la distance hiérarchique varie. Toutefois, en moyenne et surtout relativement aux autres pays, la France, une des nations les plus centralisées d'Europe, reste fortement marquée par cette distance patron-subordonné. Cette caractéristique d'entreprise, corrélée au modèle social dans son ensemble de par notamment le poids historique des corporatismes, structure des codes formels et une rigidité relationnelle certaine.

Les citations et anecdotes suivantes, tirées de Michel Sauquet²⁴⁶ illustrent bien ces aspects culturels de distance hiérarchique : « Pour les Américains, le pouvoir n'est pas une raison de se distancier de l'homme ordinaire, et le statut de cadre supérieur ne l'empêche pas de

²⁴⁵« La logique de l'honneur » de Philippe d'Iribarne.

²⁴⁶« L'intelligence de l'autre », Ibid.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

traiter d'égal à égal avec un subordonné. Ni de porter lui-même sa valise à l'hôtel, parfois à la grande honte de son hôte latin » (« Latin et anglo-saxon », l'Expansion, janvier 1986).

Ou encore, « Nicolas Minvielle, (...) racontait les mésaventures d'un patron français dirigeant une filiale japonaise d'un groupe parisien. Ayant l'habitude d'arriver très tôt au bureau, beaucoup plus tôt que ne le suppose la pratique japonaise, il était frappé de voir ses subordonnés japonais à leur poste bien avant lui. Aucun d'entre eux n'avait vraiment de raisons professionnelles de montrer un tel zèle, mais il était impossible d'arriver après le patron -qui en l'occurrence ne demandait rien- et encore plus impossible de lui dire pourquoi ils étaient dans l'entreprise à cette heure là ».

- Le degré d'individualisme ou de collectivisme

La France est vue d'après l'étude comme un pays relativement individualiste (moins que la Grande-Bretagne, l'Australie et les USA mais plus que la moyenne).

Dans les pays communautaires, Les relations entre les employeurs et les employés vont se faire sur une base morale, alors qu'elles se nouent sur la base d'un calcul personnel dans les cultures individualistes. Dans une culture communautaire, elles vont ressembler à celles qui ont existé entre l'enfant et sa famille étendue. Elles se tisseront sur une base morale, engendrant des obligations mutuelles : protection de l'employé par l'employeur (indépendamment des performances de l'employé), loyauté envers l'employeur de la part de l'employé. Dans une culture individualiste, employés et employeurs n'entretiennent que des relations de travail, basées sur le postulat d'un avantage mutuel et calculées selon des critères économiques²⁴⁷.

Ce degré plus ou moins fort d'individualisme ou de collectivisme aurait ainsi des conséquences au plan des modes de communication orales/écrits dans les milieux de travail (plus le milieu est individualisé, plus l'écrit est important au détriment de l'oral), au plan de l'expression des valeurs morales (la honte prédominerait ainsi dans les milieux plus collectivistes alors que c'est la culpabilité qui émergerait dans les milieux plus individualistes). Ce trait est important au plan de notre étude, les attentes et les significations de travailler seront profondément différentes et parfois incomprises entre un français de souche et un homme issu d'une culture fortement communautaire. Dans ces pays, avoir un travail dans un environnement donné, c'est exister socialement différemment de la façon dont on existe en famille mais c'est exister avec et par rapport à un groupe. C'est la création de liens d'entraide et de fraternité sociale qui sont réellement consubstantiels à l'activité en elle-même ; travailler c'est vivre avec et parfois même vivre pour le groupe.

En France, le groupe, l'équipe est un élément de notre construit social qui vient émailler le décor de nos stratégies individuelles (dans une approche socio-dynamique).

Attendre plus de l'autre et des autres que ce qu'ils peuvent donner du fait de leurs contingences culturelles, c'est naturellement s'exposer et se mettre en danger. Là aussi, les conditions de la confiance ne sont pas assurées et peuvent même se détériorer par incompréhension mutuelle.

²⁴⁷« Les différences culturelles dans le management », Daniel Bollinger et G. Hofstede, cité par C Bermejo-Fayet.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

On se souvient ainsi du jeune algérien qui devient cadre dans le film de Yamina Benguigui sur la diversité²⁴⁸, et de son émotion quand il raconte son expérience professionnelle et ce qu'elle signifie pour lui et sa famille. Impact intergénérationnel, fierté des ascendants, démonstration d'un modèle d'ascenseur social ouvert aux autres, un exemple ne fait pas le modèle mais on mesure tout de même à travers ce témoignage poignant à quel point les enjeux de management de la diversité ethnique peuvent être partagés par toute une communauté et pas seulement ressentis par un individu.

- Le degré de masculinité ou de féminité

L'indice de masculinité est plus affirmé dans les pays comme le Japon, les pays germaniques, l'Italie etc. alors que l'Afrique Noire et les pays latins comme la France seront considérés comme féminisés.

Dans l'étude d'origine sur IBM, les éléments associés à la masculinité sont la rémunération, la reconnaissance, le challenge, l'avancement alors que les éléments associés à la féminité sont d'avoir de bonnes relations avec la hiérarchie, la coopération, le cadre de vie et la sécurité de l'emploi. Cette dialectique aura des influences notables sur le management et la gestion des conflits, plus ou moins ouverts et assumés selon le degré de masculinité de la société et de l'environnement de travail.

Cet élément associé à l'IDH nous semble de nature à faire émerger des conflits et des incompréhensions puissantes.

- La question de l'incertitude et son contrôle (ICI pour contrôle de l'incertitude).

Ce sentiment peut s'exprimer entre autre par un niveau de stress face à un environnement professionnel donné. Pour Michel Sauquet, cette mesure qu'il développe en parlant de droit à l'erreur et de prise de risque « ouvre des perspectives d'un intérêt évident »²⁴⁹. Ainsi, « cette réflexion a l'avantage d'inciter tout expatrié à s'interroger sur la posture de ses interlocuteurs par rapport à l'audace et à la prise de risque : soit bien davantage disposés que lui à innover, investir, se lancer, soit très réticents par rapport à ce qui peut leur paraître imprudent dans ce qu'ils se voient proposer »²⁵⁰.

- Le schéma des comportements groupales selon la TIS et la TCS
Position du comportement groupal selon Tajfel et Turner
(Schéma réalisé à partir de l'article de Frédérique Autin)

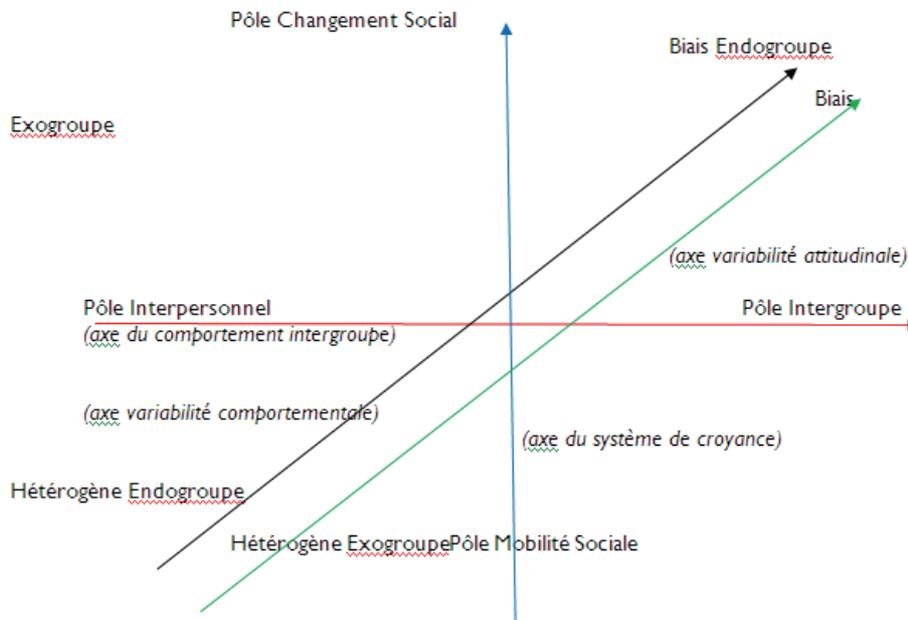
²⁴⁸Film tourné pour le groupe PPR (2004).

²⁴⁹« L'intelligence de l'autre » Ibid.

²⁵⁰Ibid.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



Le premier continuum (axe rouge) caractérise le comportement intergroupe manifesté : à une extrémité de ce continuum, se situe le pôle interpersonnel, caractérisé par des relations uniquement influencées par des considérations personnelles à l'exclusion de toute appartenance à une quelconque catégorie sociale (exemple de vieux amis ou d'une relation entre une femme et son mari).

A l'autre bout se situe le pôle intergroupe, uniquement structuré par des relations intergroupes (ex : des soldats de deux armées ennemies).

Le conflit intergroupe est une des caractérisations des tensions qui vont émerger le long de ce continuum et la théorie des conflits réels de Shérif en est une des illustrations.

Le second continuum (axe bleu) est un axe symbolisant le système de croyance des individus à propos de la nature et de la structure des relations entre les groupes sociaux dans la société. A un bout, il y a le pôle de la mobilité sociale qui caractérise la croyance en une perméabilité des passages entre groupes sociaux en cas d'insatisfaction d'un individu de son appartenance groupale. Le talent, le travail ou encore la chance rendent possible cette progression sociale.

A l'opposé, le pôle du changement social, correspond à une stratification sociale marquée dans laquelle un individu seul ne peut s'extraire de son groupe (les castes en Inde ou un contexte de crise économique et de chômage).

Un troisième continuum (axe noir), la variabilité comportementale représente la conséquence des positionnements sur les deux premiers axes au plan de l'endogroupe : plus le comportement se situe loin sur l'axe (proche donc des pôles changement social et



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

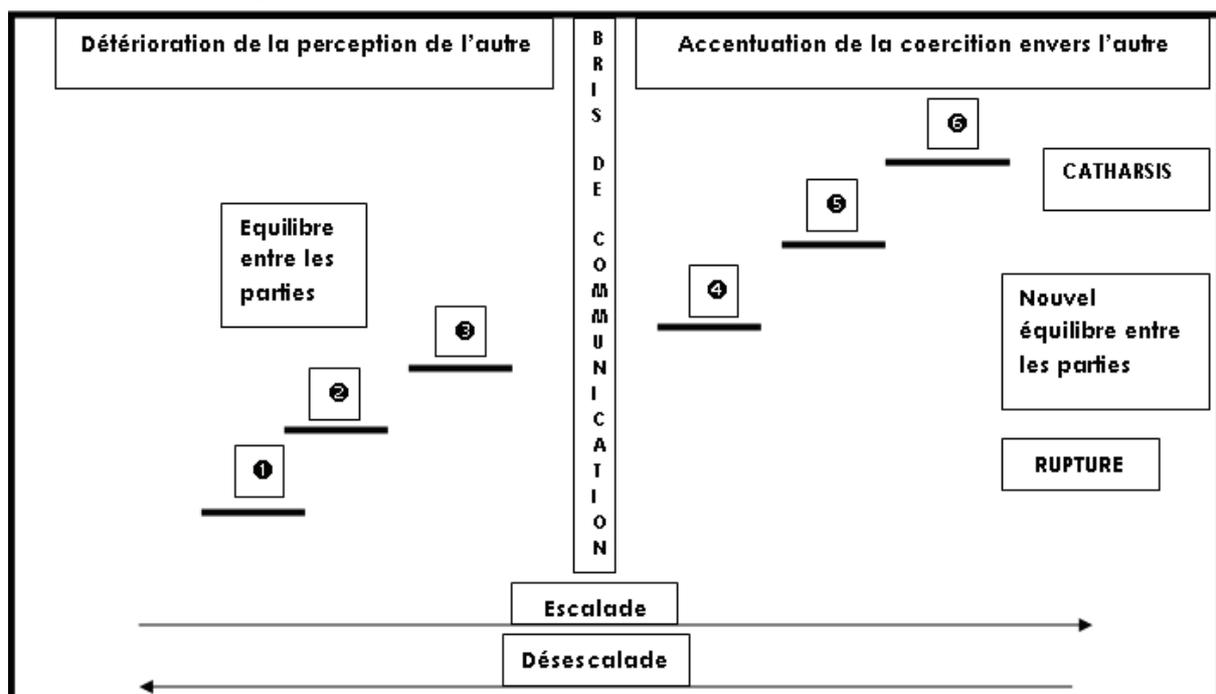
intergroupe) et plus ce comportement sera uniforme par rapport à l'exogroupe (biais endogroupe).

A contrario, à l'autre extrémité de cet axe (proche des pôles interpersonnel et mobilité sociale), les comportements seront variables et distincts au sein de l'endogroupe (qualifié d'hétérogène endogroupe sur le schéma).

Le quatrième continuum (axe vert), la variabilité attitudinale représente la conséquence des positionnements sur les deux premiers axes au plan de l'exogroupe. Les positions comportementales observées sont les mêmes que ci-dessus mais notées en regard du positionnement par rapport à l'exogroupe et non plus par rapport à l'endogroupe.

- Le schéma de l'analyse diachronique d'un conflit selon A Rondeau

Figure 7 - Analyse diachronique du conflit d'Alain Rondeau, 1990



La détérioration de la perception de l'autre :

❶ apparition d'un biais perceptuel : Louis (1977) et Thomas (1976) ont montré qu'une partie pouvait devenir sensible à des réactions de l'autre, provoquées par son propre comportement ou que l'autre partie agit de façon arbitraire, injustifiée et même provocatrice.

❷ simplification cognitive : les parties portent des jugements de valeurs polarisés (noir-blanc, bon-mauvais) sans nuance, sans tenir compte de la complexité de la situation. Elles décrivent l'autre de façon stéréotypée.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

③ l'approbation d'un tiers : la communication entre les parties est dégradée, elle est plutôt tournée vers des tiers dont on recherche l'alliance.

A ce stade, on assiste à un bris de communication qui ne permet plus de modifier sa perception de l'autre via l'échange (Thomas, 1976)

L'accentuation de la coercition envers l'autre :

④ la perte de l'objectif premier : les parties en viennent à oublier les préoccupations à l'origine du conflit pour concentrer leurs énergies à vaincre l'autre (Thomas, 1976).

⑤ l'équilibre des dommages : une des parties considère que le conflit est plus dommageable pour elle et qu'en conséquence elle est en droit d'obtenir un dédommagement afin de rééquilibrer les dommages (Deutsch, 1977).

⑥ l'incompatibilité : Thomas (1976) et Giasl (1984) reconnaissent qu'en l'absence de réconciliation, les parties viennent à considérer la séparation et même la destruction de l'autre.

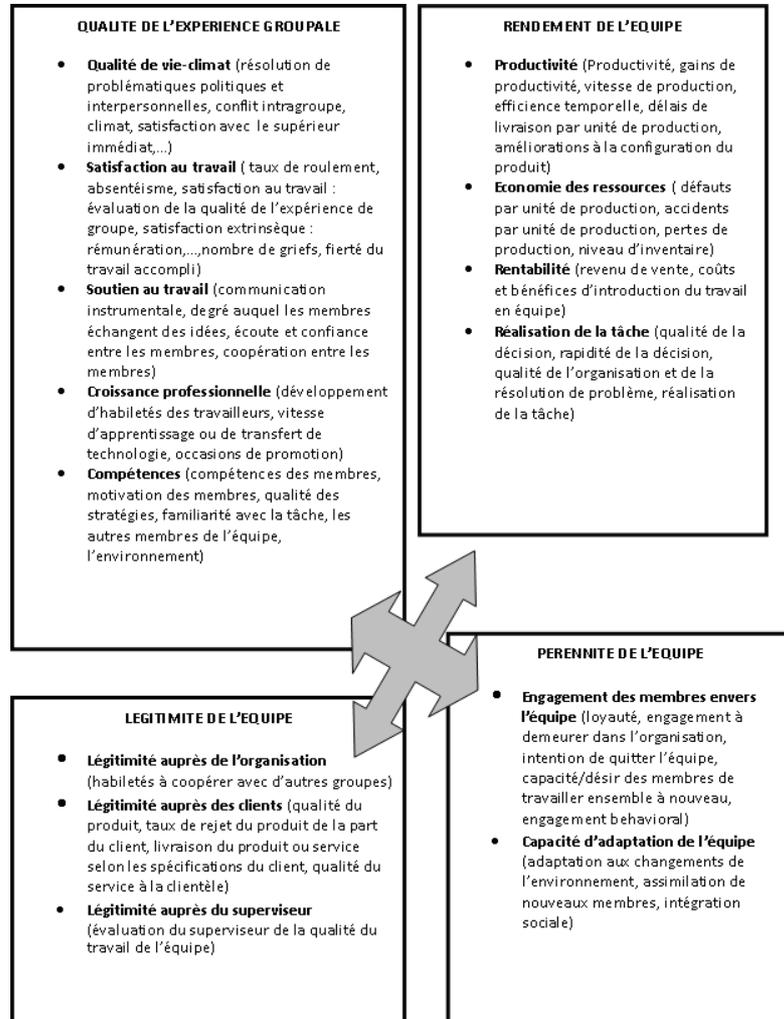
A ce stade, l'intensité du conflit est à son paroxysme. Pour en sortir, Thomas (1976) préconise un phénomène de « catharsis » pour que les parties puissent exprimer, dans un cadre maîtrisé, les sentiments négatifs qu'elles éprouvent l'une envers l'autre. Le but étant, de diminuer leur hostilité et de confronter leurs perceptions dégradées et faussées de l'autre.

- Les dimensions de l'efficacité d'une équipe de travail selon Baudin et Savoie

Dimensions critères et indicateurs de l'efficacité de l'équipe de travail utilisés en recherche (extrait de « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures » par Guy BEAUDIN et André SAVOIE - Revue québécoise de psychologie, vol. 16 ; n°1, 1995).



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?



- Les théories de la motivation

Les théories de la motivation sont nombreuses. Voici les principales, en approfondissement de celle développée en partie 2C.

Celle d'Elton Mayo²⁵¹ mettra en évidence la corrélation entre la dynamique du groupe de travail (équipe soudée guidée vers un objectif commun attractif) et la motivation individuelle.

La théorie des besoins hiérarchisée de Maslow détermine que tout comportement de l'homme est guidé par la recherche de satisfaction des besoins. La satisfaction des besoins physiologiques prime sur les autres.

Il y a cinq groupes de besoins qui sont dans l'ordre de priorité décroissant :

²⁵¹ Ces différents concepts sont issus de « Les théories de la motivation » par Chantal Rivaleau, 17 mai 2003, sur www.cadredesante.com



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

- Les besoins physiologiques : gîte, couvert, survie,
- Le besoin de sécurité,
- Les besoins sociaux : avoir des amis,....,
- Le besoin d'estime,
- Le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est capable d'être.

Il ne donne aucune explication sur les motivations à satisfaire certains besoins à certains moments.

La théorie de l'enrichissement du travail d'Herzberg met en évidence la non satisfaction des besoins particuliers à l'homme comme source de motivation.

Ainsi, ceux communs à tout être vivant n'en font pas partie.

Par contre, le besoin de se réaliser est insatiable. Certains facteurs, tels l'avancement, les responsabilités, la nature du travail (variée), la reconnaissance et la réalisation de ses capacités. Il préconise plus de pouvoirs et de libertés aux employés pour accomplir leurs missions.

Les théories X et Y de Mac Gregor selon laquelle il y aurait deux types de société :

- Un type X dans lequel les hommes n'aiment pas le travail, n'ont aucune ambition, aucune responsabilité, aucune initiative... Ils doivent répondre à des consignes strictes et être contrôlés. L'organisation doit y être rigide et autoritaire.
- Un type Y est le contraire : la personne aime l'effort physique et intellectuel, recherche les initiatives. L'organisation favorisera délégation des responsabilités,... Cette théorie prône l'excellence par la motivation.

La théorie de Vroom défend trois composantes de la motivation :

- La première concerne l'interaction entre l'entreprise et les salariés : que puis je attendre, quel niveau puis je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? La perception de soi et la confiance en soi sont importantes dans la motivation.
- La deuxième est que va me donner ma performance ? Quelle rétribution aurais je mérité ?
- La troisième est la valeur donnée aux avantages obtenus.

Ces trois axes sont subjectifs d'un individu à l'autre.

Le behaviorisme part du principe que les récompenses peuvent encourager un comportement alors que sous la contrainte non.

La théorie systémique de motivation part du principe que la motivation résulte d'une interaction entre les objectifs d'un individu, ses émotions à un moment donné et son appréciation de ses capacités et les opportunités de l'environnement.

- L'état de flow, source de l'émotion positive



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Une bonne santé émotionnelle repose sur l'état émotionnel positif de flow développé par Csikszentmihalyi.

Csikszentmihalyi a identifié 8 conditions accompagnant et décrivant l'expérience du flow :

1. La cible est claire : les attentes et les règles régissant l'activité sont perçues correctement
2. L'activité représente un challenge motivant atteignable compte tenu des compétences de la personne
3. L'activité est en soi source de satisfaction
4. Haut degré de concentration sur un champ limité de conscience => absence de distraction
5. Une perte du sentiment de conscience de soi, disparition de la distance entre le sujet et l'objet
6. Perception altérée du temps
7. Rétroaction immédiate permettant le progrès
8. Sensation de contrôle de soi et de l'environnement

L'état de flow permet de générer performance, créativité, réduction du stress, développement des capacités et estime de soi.

Or, l'organisation est propice à produire des émotions négatives :

- anxiété en raison d'une charge de travail en augmentation, d'un encadrement qui laisse à désirer
- inquiétude sur la perspective d'un avenir incertain
- ennui lié à l'absence de défis
- indifférence causée par l'absence de reconnaissance

Le développement de ces émotions négatives est contagieux et génère un coût pour l'entreprise : présentisme (absence mentale au travail) et absentéisme (absence physique).

- La loi de la variété requise de William Ross Ashby

Le concept de « requisite variety » (variété requise) de William Ross Ashby, psychiatre ingénieur anglais²⁵² développe le principe de performance (étant entendu ici comme une nécessité) sous condition de variété. La « variété » que nous assimilerons à la diversité est « le dénombrement de la quantité de comportements et d'états différents », d'un système. Ceci peut s'appliquer à tout type de variété et ici très précisément nous le transposons à la diversité ethnique.

Selon le concept de Ross Ashby de « requisite variety », pour qu'un système A puisse contrôler (au sens de « surveiller » et « commander ») un autre système B, « il faut et suffit que la variété de A soit supérieure ou au moins égale à celle de B. ». A défaut le rapport

²⁵² http://fr.wikipedia.org/wiki/William_Ross_Ashby



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

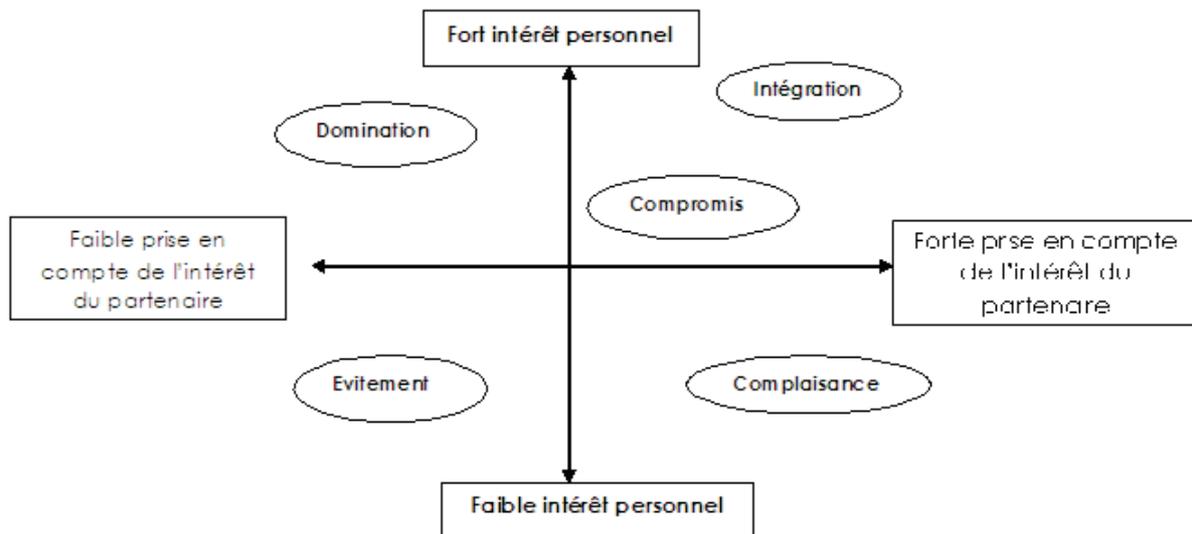
s'inverse et le commandé devient le commandeur. Est alors en jeu la pérennité de l'organisation non suffisamment diverse par rapport à son environnement²⁵³.

Ce principe mathématique peut-il être transposé à la Gestion des Ressources Humaines ?

Il semblerait que pour pouvoir faire face à des situations imprévues, il est nécessaire de trouver un équilibre entre l'uniformité qui pourrait supposer une pensée unique non propice à trouver des solutions, et l'extrême diversité trop difficile à gérer car nous supposons qu'elle représenterait un éparpillement trop important des profils.

- Les styles de négociation de Rahim

Style de négociation (Rahim, 1992)



- Le guide d'entretien

(Cible des interviewés : manager opérationnel qui gère une équipe ethniquement diverse, si possible 5 à 7 entretiens/pers. sinon « quand ça n'apporte plus d'info nouvelle »)

Problématique : La diversité ethnique nécessite t-elle un management particulier ? Comment les managers gèrent la diversité ethnique de leurs équipes ?

// Introduction (à adapter à chacun)

Bonjour et merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre du MBA Management des Ressources Humaines de l'université Paris Dauphine, nous réalisons un mémoire dont le thème porte sur le Management de la diversité ethnique.

²⁵³JF. Chanlat lors de l'interview mené par Michel Kalika dans DVD.



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Notre objectif étant d'appréhender la diversité ethnique en situation, nous recherchons la diversité des pratiques de management et c'est pourquoi nous vous encourageons à exprimer librement vos propres idées et expériences, sans censure aucune. Cet entretien est par ailleurs totalement anonyme.

Je vous propose, lors de cet entretien d'environ une heure, d'aborder les thèmes suivants :

- la description de votre équipe de travail : sa composition, son travail,...
- la vie au sein de l'équipe,
- votre vécu de manager.

2/ Description de l'équipe de travail :

Je vous propose dans un premier temps de me présenter votre équipe...

Combien de collaborateurs encadrez-vous ? Depuis combien de temps encadrez-vous cette équipe ? (*possibilité de relance/questions autour de taille, mixité, âge, nature contrat CDI/CDD, « CSP » Cadre/non Cadre, ancienneté afin d'établir une cartographie de l'équipe de travail*)

Pouvez-vous me décrire la diversité ethnique de votre équipe ? (*expression libre avec ses mots et critères, enjeu : le fond et aussi repérer les représentations mentales*)

Cette diversité ethnique se manifeste-t-elle d'une façon particulière ? Existe-t-il des différences notables entre les membres de votre équipe ? (*possibilité d'accompagner la réflexion du manager en donnant des ex : pratiques religieuses, tenues vestimentaires, alimentation ?...*)

Décrivez-moi une journée de travail (tâches, complexité), les membres de votre équipe doivent-ils collaborer pour réaliser ce travail (intensité, fréquence) ?

Pensez-vous que certains de vos collaborateurs se regroupent naturellement par sous-groupes ? Qu'il existe des groupes affinitaires ?

3/ La vie au sein de l'équipe

Les différences d'origine ethnique de vos collaborateurs ont-elles eu un impact sur le travail d'équipe ? Si oui, donnez des exemples.

Pensez-vous que les membres de votre équipe ont plaisir à travailler ensemble ? Qu'est-ce qui vous fait dire que oui (ou non) ?

Y-a-t-il eu des différends entre membres de votre équipe récemment ?

Si oui, de quel type a votre avis, et à quel niveau (échanges entre collaborateurs, participations lors des réunions,...) ? Selon vous, ces différends ont-ils été causés, exacerbés ou résolus par la diversité ethnique de vos collaborateurs ?

Etes-vous intervenu dans la résolution éventuelle de différends/conflits entre membres de votre équipe ? Avez-vous des exemples ? Si oui de quelle manière ?

4/ Votre vécu de manager

Aviez-vous managé auparavant des équipes sans ou avec peu de diversité ethnique ? Si oui, quelles différences faites-vous en matière de management ?



MBA RH – La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?

Comment gérez-vous votre équipe, et notamment la coexistence de différentes origines ethniques ?

Avez-vous une façon de communiquer, de vous comporter, de manager... spécifique pour gérer cette diversité ethnique ?

Si oui, laquelle ? Quels outils, méthodes, rituels, interdits, ... ?

Pensez-vous que ce soit plutôt facile / difficile (source de richesse / de conflits) que de gérer une équipe composée de différentes origines ethniques ? Auriez-vous des exemples qui illustrent vos propos ?

Quel type de management pensez-vous exercer ? (*Auto-déclaratif, avec toutes les limites qu'on connaît ; Guide si difficultés à répondre : Leadership / Participatif – démocratique / Directif – « hiérarchique » / Autres / Ne sait pas*)

5/ Conclusion et informations

C'est la fin de notre entretien. Voyez-vous un point du sujet que nous n'aurions pas abordé et que vous souhaiteriez ajouter ?

Proposer d'envoyer le mémoire finalisé fin novembre. Remercier.

Éléments généraux (à remplir par nous-mêmes, au cours de l'entretien) :

- Nom de l'entreprise :
- Secteur d'activité de l'entreprise :
- Taille de l'entreprise :
- Nom de l'interviewé :
- Adresse mail : - mémoire : oui / non
- Homme / femme ?
- Tranche d'âge : 20-30 ; 30-40 ; 40-50 ; 50-60 ; + 60 ?
- Ancienneté dans l'entreprise :
- « Origine » ? :

