



HAL
open science

La GRH confrontée à la diversité HRM CONFRONTING DIVERSITY

Caroline Cintas, Eric Vatteville

► **To cite this version:**

Caroline Cintas, Eric Vatteville. La GRH confrontée à la diversité HRM CONFRONTING DIVERSITY. *Économies et sociétés. Série KC, Études critiques en management*, 2012, 9, pp.1765-1788. hal-00783973

HAL Id: hal-00783973

<https://hal.science/hal-00783973>

Submitted on 2 Feb 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Résumé :

Les tenants du management de la diversité, en remplaçant les différences économiques sur lesquelles s'appuyait l'analyse traditionnelle de nos sociétés (bourgeois et prolétaires, riches et pauvres, patronat et salariat...) par des classifications identitaires fondées sur la couleur de peau, le genre, la religion...cherchent à faire passer l'idée que dans un monde sans discriminations il n'y aurait plus d'injustices. Les inégalités n'auraient plus qu'une origine : les différences de mérites. Cette idée reçue est discutée afin de susciter un débat sur la promotion du management de la diversité.

Advocates of diversity management, replacing the economic differences based on traditional analysis of societies (bourgeois and proletarians, rich and poor, employers and employees) for classifications based on skin colour, gender, religion, aim to get across the idea that in a world without discriminations there wouldn't be injustice. Inequalities would have only one origin : differences of merits. We discuss this generally accepted idea in order to stimulate the debate on the promotion of diversity management.

LA GRH CONFRONTÉE À LA DIVERSITÉ
HRM CONFRONTING DIVERSITY

Caroline Cintas
Maître de Conférences
Laboratoire NIMEC
Université de Rouen (IAE)
caroline.cintas@univ-rouen.fr

Eric Vatteville
Professeur Émérite
Laboratoire NIMEC
Université de Rouen (IAE)
Professeur ESCCA Angers
eric.vatteville@univ-rouen.fr

LA GRH CONFRONTÉE À LA DIVERSITÉ

« L'exaltation de la diversité n'est rien d'autre aujourd'hui que notre manière d'accepter l'inégalité. » (W.B. Michaels)

La diversité est entrée dans le champ des contraintes managériales en matière de ressources humaines aux Etats-Unis initialement, dans le prolongement de la loi sur les droits civiques (1964). Elle a gagné rapidement la Grande Bretagne avec le vote d'une série de « Race Relations Acts » de 1965 à 2000 [Le Texier E., Esteves O., Lacorne D., (2010)]

En France, il a fallu attendre la première décennie du XXI^{ème} siècle pour voir la diversité envahir l'espace médiatique et politique. Elle est devenue une notion médiatrice entre l'éthique et l'économie, prenant place dans la constellation d'idées produites par la globalisation, c'est à dire la pénétration de la « lex mercatoria » dans toutes les activités humaines. L'engagement en faveur de la diversité est continuellement renouvelé par les détenteurs du pouvoir politique¹ et les représentants des milieux économiques. Leurs discours agissent comme des moulins à prières. Ils tournent sur eux-mêmes en psalmodies répétitives, lénifiantes, et sont caractérisés par leur fort contenu idéologique. Ils coïncident d'ailleurs avec le « moment libéral » vécu par notre pays entre 1983 et aujourd'hui² et ils n'ont qu'un impact modeste sur la situation réelle des citoyens.

¹ Il a été consacré dans notre pays par la création d'une Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE) par une loi du 30 décembre 2004, puis par la nomination d'un Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances par un décret du 17 décembre 2008. Le sujet avait été abordé antérieurement par le biais des deux lois visant deux dimensions particulières du phénomène : le handicap (loi du 30 juin 1975) et le genre (loi Roudy du 13 juillet 1983).

² De l'abandon par le premier gouvernement socialiste de la Cinquième République de son projet de rupture avec le capitalisme jusqu'à la crise en cours dont il est loin d'être sûr qu'elle nous entraîne vers un nouveau modèle de régulation en dépit de quelques harangues empreintes d'optimisme (par exemple, « l'idée de la toute puissance du marché qui ne devait être contrariée par aucune règle, par aucune intervention publique était une idée folle... Le marché qui a toujours raison, c'est fini. » Nicolas Sarkozy, discours de Toulon, 25 septembre 2008.)

Les tenants de la diversité, en remplaçant les différences économiques sur lesquelles s'appuyait l'analyse traditionnelle de nos sociétés (bourgeois et prolétaires, riches et pauvres, patronat et salariat...) par des classifications identitaires fondées sur la couleur de la peau, le genre, la religion... cherchent à légitimer l'idée que dans un monde sans discriminations il n'y aurait plus d'injustices. Les inégalités n'auraient plus qu'une origine : les différences de mérites.

L'entreprise étant le principal protagoniste dans le traitement différencié d'individus égaux en droit, la promotion de la diversité est devenue le nec plus ultra du management branché. Elle apparaît comme un axe stratégique inédit pour revivifier la communauté de travail et rétablir la confiance interne et externe, et par suite améliorer la productivité et l'enrichissement des propriétaires. L'engouement dont ce postulat a bénéficié s'est traduit d'une part par le lancement de certifications, de labels, de chartes³...orchestré par le MEDEF, le CJD, les Chambres des Métiers ou d'associations très proches comme l'ANDRH, l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) ou l'Institut Montaigne et d'autre part, par la création de structures dédiées⁴. La notion a désormais une charge positive importante qui laisse espérer un fort rendement managérial pour les innovations bâties autour de son emploi.

Le mot diversité, dans le langage de la gestion, présente une dualité de sens qui peut obscurcir certains débats. Tantôt il désigne un état – la structure des effectifs – et tantôt un processus, le management de cet ensemble composite. Il concerne donc, d'une part, les caractéristiques démographiques du personnel et ses particularités sociologiques. Ainsi entendue, la diversité augmente certes la complexité du système entreprise, mais également sa variété, c'est à dire le nombre de situations auxquelles il est capable de faire face, propriété de

³ La charte de la diversité lancée en France en octobre 2004 à l'initiative de C. Bébéar et Y. Sabeg (signée par plus de 2500 entreprises fin 2009) fait figurer parmi les enjeux : l'optimisation de la gestion des ressources humaines et l'augmentation de la performance économique.

⁴ Ainsi Total a mis en place un « Conseil de la Diversité », Casino un « Comité Diversité », l'Oréal une « Direction Mondiale de la Diversité »...

nature à améliorer sa flexibilité et donc sa capacité de survie. Il peut recouvrir, d'autre part, une combinaison originale de pratiques de gestion permettant dans un environnement de travail équitable – où aucun groupe ou individu n'est favorisé ou désavantagé – d'intégrer dans le projet commun une main d'œuvre hétérogène utilisée à son potentiel maximal.

Derrière cette double exigence managériale, la connaissance des stocks et la maîtrise des flux, on peut retrouver deux problèmes fondamentaux de tout groupe humain, la question de l'identité et du rapport à l'autre et celle du vivre ensemble, de la construction d'une œuvre commune [Chanlat J.F., (2009)]. La diversité fait peser une double menace sur la GRH. D'un côté l'intensité de la concurrence a donné naissance à une multitude d'outils dont la vocation est la mise sous tension du travail et la conséquence la précarisation d'un nombre croissant de salariés. L'appel incantatoire à la diversité masque la vraie nature de la relation d'emploi, lieu de déploiement de stratégies de domination voire d'exclusion. La recherche d'une diversité compétitive axée sur la réalisation des objectifs économiques est à l'origine d'un nouveau paradigme managérial [Gilbert J.A., Stead B.A., Ivancevich J.M., (1999)]. D'inspiration clairement anglo-saxonne, il s'intègre malaisément dans le modèle français universaliste et égalitaire [Garner-Moyer H., (2006)]. Il entraîne la GRH dans des directions susceptibles d'aggraver les discriminations. Nous évoquerons ce péril dans la première partie.

D'un autre côté, la diversité est le résultat d'une « construction sociale » [Cornet A. et Warland P., (2008)], elle n'existe qu'à partir du moment où elle est perçue comme déviation par référence à une norme consciente ou inconsciente. Son intégration dans les routines, les procédures et les outils RH (recrutement, rémunération, gestion de carrière...) [Lorbiecki A., Jack G., (2000)] lui donne soudainement une existence avérée. L'exaltation des différences individuelles conduit rapidement à la stigmatisation identitaire. Elle recèle un risque non négligeable d'intensification de la violence au travail. Il nous retiendra dans la seconde partie.

L'ambition de cet article n'est pas d'élever le faite de la science en produisant des connaissances nouvelles et réfutables, mais simplement de susciter le débat sur le discours dominant. La bienfaisance de la diversité ayant atteint le statut d'idée reçue, il n'était pas inutile de la soumettre au scalpel d'une analyse critique dans le champ de la GRH [Cazal D., (2008)].

1. LA DIVERSITÉ : UN FACTEUR D'AGGRAVATION DES DISCRIMINATIONS

La diversité est devenue un objet à gérer dans les années 1980-1990. La GRH reçoit l'injonction de changer de paradigme, il lui est demandé de passer de la recherche de l'égalité à la promotion de la diversité [Bender et Pigeyre, (2003), Garner-Moyer H. (2006)]. Il s'agit d'une injonction paradoxale : reconnaître chacun comme différent sans le traiter différemment. Elle s'intègre difficilement au « modèle républicain », égalitaire et universaliste, plus soucieux d'éthique que de performance économique.

Néanmoins la nouvelle problématique managériale construite autour de la diversité s'étend progressivement. Elle est portée par les réseaux soucieux de promouvoir le rôle social de l'entreprise [Krohmer C., Naschberger C., Sobczak A., (2010)] et par les spécialistes des ressources humaines consultants ou responsables fonctionnels dans les entreprises [Bereni L., (2009)]. Elle n'a pas pour but de corriger les distributions inégales de pouvoir, de propriété ou de revenu mais de créer un avantage compétitif fondé sur un nouveau levier de performance. Elle est clairement inspirée par la vision néolibérale du fonctionnement de l'économie et elle a deux domaines d'applications principaux : l'emploi et les salaires. Cette première partie comportera donc trois étapes.

1.1. Un paradigme d'inspiration économique

La poursuite de la compétitivité⁵ est à l'origine d'une crise d'identité pour la fonction ressources humaines et d'un défi sans cesse renaissant pour ceux qui en assument la responsabilité. Comment transformer le travail en performance ? Ils subissent de plein fouet aujourd'hui la coercition imposée par les marchés, au premier rang le marché financier et son fameux taux de rentabilité des capitaux propres de 15 %, indispensable pour satisfaire les actionnaires. Cette exigence se répercute en cascade sur la chaîne des sous-traitants des groupes cotés en bourses et sur leur multitude de filiales et sous-filiales. Elle peut ainsi se mondialiser et peser sur des firmes complètement étrangères au marché des capitaux à risque. En dépit des péripéties de la crise en cours, le poids des fonds de pension sur les marchés financiers et la nécessité de verser des retraites aux ayants-droit ne permettent pas d'anticiper sa disparition, tout juste peut être son atténuation.

Les prix du capital (le taux de l'intérêt), de l'énergie et des matières premières étant fixés mondialement, la masse salariale est devenue la cible principale des stratégies de compétitivité dans leur volet réduction des coûts⁶. Elle est dotée d'une forte visibilité dans les comptes de résultats et elle est souvent désignée comme la cause des difficultés financières. Sa diminution, du même coup, devient leur solution. Elle s'achemine vers le statut de grandeur résiduelle qui était jadis celui du profit. La diversité peut être instrumentée pour tenter de retrouver quelques degrés de liberté dans le contrôle des charges salariales, pour faciliter l'appropriation managériale d'une part croissante du surplus de productivité globale.

L'essor du management de la diversité accompagne le triomphe de l'individualisme. La décollectivisation de la communauté de travail a emprunté deux voies

⁵ La compétitivité est l'aptitude à soutenir durablement la concurrence ou mieux, car plus facilement mesurable, la capacité à préserver ou élargir une part de marché. La notion est relative et contingente. Une entreprise n'est jamais définitivement ni universellement compétitive. Elle l'est à un moment donné par rapport à un environnement déterminé. Tout changement externe ou interne entraîne une réactivation de la contrainte et donc assure sa permanence.

⁶ L'action sur la qualité emprunte des chemins plus variés.

bien connues : la déconstruction juridique de la relation d'emploi⁷ et la généralisation de la logique compétence sublimant les différences individuelles.

La GRH en incorporant la diversité dans ses stratégies contribue à la consolidation des différences et des identités. Il lui arrive même d'inciter indirectement certaines minorités à rendre visibles des attributs non observables (l'appartenance religieuse par exemple). La diversité est un objet à gérer au bénéfice de l'entreprise et non à celui des salariés ou de la société. Le CJD y voit « une ressource pour entreprendre » [Bereni L. (2009)] mobilisable seulement grâce à de puissants mécanismes de contrôle des collaborateurs. Les différences entre les individus sont érigées en valeurs à défendre [Bender A.F. et Pigeyre F., (2003)] mais leur management se construit aux frontières de la sphère privée et de la sphère professionnelle enfermant chacun dans sa singularité pour le conduire souvent vers un isolement volontaire. Le salarié de la précarité mène un combat solitaire [Castel R., (2009)].

La GRH, aujourd'hui, est soumise à une menace permanente, celle d'une dérive de la gestion promotionnelle des personnes qu'elle prétend poursuivre, vers une segmentation stigmatisante fondée sur des signes d'appartenance ethnoculturelle ou des traits d'origine biologique. Pour les économistes, la discrimination prend naissance dans le fonctionnement du système économique lui-même, elle organise la concurrence entre les travailleurs. Elle peut être à l'origine d'une exploitation délibérée⁸ et devenir ainsi un des enjeux majeurs de la stratégie des ressources humaines. Elle porte couramment sur l'emploi ou les salaires. Au cours de la période contemporaine, la France a plutôt privilégié la première modalité et les pays anglo-saxons la seconde, mais toute politique d'entreprise combine les deux : la ségrégation dans l'emploi et la modulation des salaires.

⁷ Elle a trouvé son aboutissement dans notre pays avec la loi du 25 juin 2008 sur la modernisation du marché du travail et la loi du 25 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale. La première modifie la hiérarchie traditionnelle des normes juridiques pour donner la prééminence aux accords d'entreprises. La seconde introduit dans le droit positif la rupture conventionnelle du contrat de travail.

⁸ « Il y a exploitation délibérée quand c'est par une action volontaire et intentionnelle que le chef de firme paie au facteur de production une rémunération inférieure à la recette marginale apportée par ce même facteur. » Raymond Barre (1959) « *Economie politique* » tome 2 collection « Thémis », PUF.

1.2. La ségrégation dans l'emploi

Le droit à la différence facilite l'émergence de groupes identifiables par un vecteur de caractéristiques spécifiques constitutives de leur altérité. Ils deviennent rapidement le support de traitements différenciés, de discriminations justifiées par l'intensité de la bataille concurrentielle. La gestion de la diversité retombe promptement sous l'emprise de la loi du marché et de son fonctionnement inégalitaire. La domination des préoccupations mercantiles conduit plus fréquemment à l'exclusion qu'à l'inclusion. Elle a donné naissance dans certains secteurs à un véritable « apartheid professionnel » [Jounin N., (2008)], et installé les pratiques discriminantes au cœur de la stratégie des ressources humaines. Cette dernière se transforme en multiplicateur de disparités socio-économiques, dérive perverse.

En matière d'emploi, le chef d'entreprise est conduit à abandonner une partie de son pouvoir de monopsonne au profit de la catégorie de main d'œuvre que ses préjugés l'entraînent à recruter de manière préférentielle ou exclusive (les hommes blancs, par exemple). Il supporte naturellement un coût. Gary Becker a montré, dans sa thèse soutenue en 1955, que ce comportement conduisait à un équilibre sous optimal pour la communauté [Becker G. (1957)]. La minorité discriminée affronte une exclusion appauvrissante, tandis que le paiement au-dessus de leur productivité des membres de la catégorie favorisée augmente leur taux de chômage. Une telle situation ne saurait durer, les firmes discriminantes moins rentables devraient être expulsées du marché. L'argument trouve sa pleine portée dans les périodes d'expansion au voisinage du plein emploi⁹.

Lorsque le chômage est durable, une attitude symétrique est beaucoup plus vraisemblable. L'employeur est plutôt tenté d'utiliser son pouvoir de marché pour mettre en place une discrimination négative, pénalisante pour certains groupes de la population et

⁹ Il peut donner, notons le en passant, un fondement économique à la promotion de la diversité. Une politique d'intégration égalitaire peut améliorer le bien être collectif.

aggravant les inégalités, au besoin à la limite par le travail clandestin. Notre pays a manifesté une grande imagination pour donner à la diversité un contenu juridique en multipliant, en toute légalité, les formes particulières d'emploi (CDD, travail temporaire, travail à temps partiel, contrats aidés ...). Les réformes conduites avec continuité au nom de la « modernisation » du marché du travail identifiée à la flexibilité ont été à l'origine de l'apparition d'un noyau dur d'emploi précaire rassemblant plus de six millions de personnes au début du XXI^{ème} siècle. Au fil du temps, on a pu voir naître un lien étroit entre chaque instrument juridique et un critère traditionnel de discrimination (le genre pour le travail à temps partiel à 82 % féminin, la jeunesse pour l'intérim et les CDD, les seniors hautement qualifiés pour le CDD à objet défini ...). L'ethnisation n'apparaît pas dans les statistiques officielles puisque son observation n'est pas permise, mais elle se révèle dans les enquêtes sur les inégalités d'accès à l'emploi (un quart des immigrés et de leurs enfants déclarent avoir vécu des discriminations durant les cinq dernières années, contre 10% pour les autochtones)¹⁰, dans les taux de chômage par nationalités (Français 7,5%, ressortissants de l'Union Européenne 8,1%, Etrangers hors-Union Européenne 22,2% en 2007) ou enfin dans l'exposition à la précarité et à de mauvaises conditions de travail. Au début du siècle, trois ans après leur sortie de formation initiale, 41% pour les jeunes hommes d'origine maghrébine occupaient des emplois non qualifiés ou précaires. 25% des jeunes hommes d'origine française étaient dans la même situation [Kokoreff M., (2009)]. L'injustice engendrée par ces phénomènes à fondement ethnique est jugée inacceptable par 61% des français interrogés à l'occasion de l'enquête PISJ (Perception des Inégalités et Sentiment de Justice) réalisée en 2009 [Forsé M. et Galland O. (2011)]. Mais les inégalités qui en résultent sont considérées comme sensiblement moins importantes que celles liées aux salaires, second domaine

¹⁰ Selon l'enquête « Trajectoires et Origines » menée par l'INSEE et l'INED » en 2008. Le Monde, 31 mars 2010.

privilegié par les stratégies de discrimination vers lequel nous devons maintenant nous tourner.

1.3. Le creusement des inégalités salariales

La seconde grande forme de discrimination porte sur les **salaires**. Elle accroît directement les profits de l'entrepreneur. Elle tire parti des différences existant entre les élasticités des offres de travail émanant des divers groupes de demandeurs d'emploi. La politique optimale pour l'employeur est d'égaliser le taux de salaire et le coût marginal pour chaque catégorie de travailleurs (ou compartiment du marché sur lequel s'échange ce facteur de production). Nous trouvons là l'origine de la théorie de la segmentation, inspiratrice de nombreuses stratégies des ressources humaines. Poussée à l'extrême, l'individualisation, qui est devenue le précepte central du management en notre domaine, fait de chaque employé un segment du marché du travail soumis à des méthodes de recrutement, d'évaluation et de rémunération différentes. Cette discrimination généralisée est la forme la plus achevée du contrôle social de la main d'œuvre, grandement facilité aujourd'hui par les perfectionnements des technologies de l'information qui permettent une mesure continue de la performance et l'imputation à chacun de ses erreurs, sans la moindre ambiguïté.

Le libre jeu du marché conduit à une déformation de la structure des salaires en faveur d'une petite élite particulièrement bien dotée en capital humain et social et bénéficiaire de discriminations positives, tout aussi multiplicatives que celles de signe opposé qui menaient à une insertion professionnelle disqualifiante, voire à l'exclusion. Il en résulte une concentration de l'inégalité qui ne pourra pas laisser très longtemps les DRH indifférents.

Le phénomène est difficile à observer car il échappe à l'outil traditionnel en cette matière, le rapport interdéciles D_9/D_1 stable autour de 3 depuis de nombreuses années pour l'ensemble de la population. Les transformations les plus significatives se sont produites

à l'intérieur du décile le plus favorisé. Elles ont fait récemment l'objet de deux études, l'une de Camille Landais (2008) sous l'égide de l'Ecole d'Economie de Paris et l'autre de Jean-Pierre Cotis (2009) auquel le Président de la République avait confié la mission d'examiner le partage de la valeur ajoutée et des profits dans notre pays. Leurs conclusions sont voisines et soulignent l'évolution de la forme de la distribution des hauts salaires vers une courbe en J de plus en plus prononcée.

Les périphériques du salaire étant mal connus et les stock options étant de valorisation problématique, la mission Cotis s'en est tenue à l'exploitation des DADS pour les salariés à temps complet du secteur privé, environ 13 millions de personnes (un centile représente donc 130000 individus). Les chiffres sont éloquent¹¹.

	Salaires annuels bruts en 2006 en euros	Croissance annuelle moyenne en euros constants 1996 - 2006
9 ^{ème} décile	49 752	0,6 %
95 ^{ème} centile	65 647	0,7 %
99 ^{ème} centile	119 940	1,1 %
999 ^{ème} millile	297 605	2,5 %

L'éventail des salaires s'ouvre irrésistiblement¹² et en dépit de la petitesse des effectifs concernés, trouve sa traduction dans le partage de la masse salariale. Le centile supérieur, qui définit couramment le périmètre des très hauts salaires, accroît sa part de un point en dix ans (de 5,5 % en 1996 à 6,5 % en 2006). Une telle situation comporte un risque de tensions sociales d'autant plus fort qu'elle s'inscrit dans une conjoncture caractérisée par

¹¹ Rapport Cotis (2009). Tableau 2₂, page 57. Il s'agit des salaires d'entrée dans chaque quantile.

¹² C. Landais distingue jusqu'à la dix millième partie de la population la plus favorisée (1300 personnes), le salaire atteint tout juste un million d'euros tandis que le taux de croissance annuel est voisin de 6 %. (Quant à la rémunération moyenne d'un président exécutif d'une société du CAC 40, elle était en 2008 de 3,6 millions d'euros. Le Figaro Economie, 10 décembre 2009).

une difficulté grandissante de l'accès à l'emploi et une tendance à la déflation salariale induite par la globalisation¹³.

Le premier phénomène, la lenteur de l'insertion sur le marché du travail, transparaît dans le taux de chômage des moins de 25 ans régulièrement supérieur à 20 % dans notre pays et dans la transformation de la hiérarchie des salaires selon l'âge, indice d'un ralentissement dans le processus d'intégration professionnelle (en 1975 les employés de 50 ans gagnaient 15 % de plus que ceux de 30 ans ; trois décennies plus tard, l'écart est de 40 %). La seconde tendance, la déflation salariale, est indirectement confirmée par l'élévation continue du rapport entre le salaire moyen et le salaire médian (il passe de 1,198 en 1980 à 1,243 en 2004, d'après les chiffres fournis par l'OFCE) et la modicité de la progression des rémunérations pour les trois quarts de la population (0,6 % par an entre 1996 et 2006). Si l'on ajoute que simultanément le SMIC se rapproche de la médiane (il en représentait 74 % en 2001 et 81 % en 2006), le désenchantement d'une grande partie des classes moyennes n'est pas surprenant ; elles se sentent distancées par la minorité privilégiée¹⁴ et rattrapées par les bas salaires [Chauvel L., (2006)].

Tous les chiffres cités sont aveugles à la dimension ethnique de la diversité mais ils sont susceptibles d'être dissociés pour expliciter d'autres manifestations du processus de discrimination (en 2008 par exemple la proportion de femmes dirigeantes salariées de sociétés n'est que de 17,2%).

Les modalités modernes de la rémunération incitent les individus et les groupes à se comparer sans cesse les uns aux autres. Les écarts de salaire, surtout s'ils sont associés à un élément de diversité servent de ressort au ressentiment et à l'intolérance. Une telle issue est

¹³ En une vingtaine d'années la population active mondiale et l'offre de travail salarié ont doublé avec l'arrivée sur le marché du travail globalisé de cohortes innombrables issues des pays émergents (Chine et Inde principalement).

¹⁴ Peu nombreuse, mais dont les consommations ostentatoires sont très visibles.

en parfait accord avec le fonctionnement de la société de consommation dont l'envie est le principal moteur.

Les discriminations présentent de multiples facettes et revêtent souvent un caractère cumulatif dont témoignent d'une part l'exclusion et la pauvreté salariale et d'autre part la concentration de la richesse. Elles se conjuguent avec la diversité pour fragmenter la société et les collectifs de travail. Le programme managérial inclusif [IMS- Entreprendre pour la Cité (2008)] a une rentabilité économique incertaine mais un rendement politique et social fort.

D'une part, il s'avère incapable de rompre le cercle vicieux du développement inégal. Il perpétue plutôt qu'il ne combat les disparités salariales. Ses conditions d'efficacité sont strictes [Lazear E. (1998)] : les collaborateurs doivent posséder des compétences différentes mais complémentaires et bénéficier d'un haut degré de communication entre eux. En leur absence, la diversité peut générer une certaine inefficacité organisationnelle [Cavaretta F. (2008)]¹⁵ ou augmenter la variabilité de la performance [Kochan T. et collaborateurs, (2003)].

D'autre part, il est à l'origine d'un discours manipulateur. Les termes soulignant le caractère moralement répréhensible des discriminations (racisme, sexisme, homophobie...) tendent à disparaître de même que l'agent auteur de ces actions. [Bereni L. (2009)]. La segmentation des effectifs fait décroître le niveau de confiance inter-groupes et intra-groupe [Putnam R., (2007)]. Les faits stylisés recensés au cours de cette première partie illustrent bien l'incapacité du discours sur la diversité à se transformer en instrument d'amélioration de la justice sociale. La rupture libérale des années 1980 a conduit l'entreprise à renoncer au rôle intégrateur qu'elle avait assumé durant la période fordienne. La diversité a été absorbée par le modèle de création de valeur actionnariale pour devenir un outil de la lutte

¹⁵ Dans une thèse récente, cet auteur rejette l'hypothèse d'une influence positive de la diversité ethnique des équipes de travail sur leur performance moyenne.

concurrentielle lourd de menaces pour les individus et pour l'organisation elle-même. L'égoïsme des premiers a été stimulé au nom de la recherche de la rentabilité. L'équilibre de la seconde, l'entreprise, peut-être compromis par un usage excessif de la diversité comme support de la stratification des collaborateurs, assignés durablement à certaines tâches socialement dévalorisées et enfermés dans des relations juridiques précaires. La stigmatisation qui en résulte est source de malentendus, de tensions, et constitue une menace non négligeable d'aggravation de la violence au travail, propos de notre seconde partie.

2. LA DIVERSITÉ : UNE MENACE D'INTENSIFICATION DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL

L'hétérogénéité de la population gérée, subie ou revendiquée renforce la fracture sociale. La différence devient un marqueur d'identité dont l'intégration dans le processus de management du personnel peut s'avérer malaisée. Le management de la diversité conduit facilement à une intensification de la violence au travail. Il recèle une double menace. D'une part en enfermant les personnes dans d'inéluctables catégorisations, il renforce les tensions identitaires et les risques d'affrontements. D'autre part en entérinant les discriminations engendrées par le système économique, il occulte les rapports d'exploitation et laisse le champ libre aux préjugés individuels et aux privilèges des dominants. Ces deux périls seront examinés au cours des deux points de cette seconde partie.

2.1. L'enfermement catégoriel :

la GRH au risque de la violence psychologique

Le management de la diversité proclame sa volonté de réduire les discriminations et notamment celles à caractère visible [Zannad H. et Stone P., (2009)] liées à des préjugés individuels comme le genre [Bender A.F. et Pigeyre F., (2003) ; Laufer J.

(2009); Milewski F et Périvier H., (2011)], les différences ethnoculturelles [Robert-Demontrond P., Joyeau A., (2006)] ou encore l'âge, le handicap, l'apparence esthétique....Il s'intéresse donc aux minorités visibles, autrement dit aux employés considérés comme déviants par rapport à un salarié « normal ». La sociologie de la déviance de Becker H. (1985) permet d'appréhender le phénomène de stigmatisation prélude à la violence psychologique.

2.1.1. Effets pervers de la stigmatisation

Gérer la diversité implique la catégorisation des individus et l'étiquetage de ceux-ci par la DRH en « minorités visibles » selon la « labeling theory » [Becker H. (1985)]. Cette classification a pour incidences de l'exclusion, de la ségrégation, de la marginalité. Le management de la diversité insiste sur les différences-« on ne cherche plus à faire disparaître la différence, on doit au contraire l'apprécier » [Michaels W. B., (2009), p.27]- au risque de dériver vers une GRH stigmatisante. Pour Goffman E. (1975), le stigmate correspond à toute caractéristique propre à l'individu qui, si elle est connue, le discrédite aux yeux des autres ou le fait passer pour une personne de statut inférieur. Les stigmates peuvent donc être visibles ou invisibles et peuvent nuire partiellement ou complètement aux interactions humaines. C'est pourquoi, certains employés ne souhaitent pas être reconnus comme travailleurs handicapés et, ceci explique que la question des statistiques ethniques, à nouveau d'actualité, soit si controversée [Méron M., (2009)].

La thèse de la sociologie interactionniste défendant l'idée que l'individu est le produit des interactions sociales permet de comprendre les dangers de la catégorisation et de l'enfermement identitaire. Le management de la diversité implique une nécessaire classification des individus au risque de les enfermer dans une identité unique qu'ils n'ont pas choisie. Pour les partisans des statistiques ethniques, cette question pourrait être résolue par une méthodologie privilégiant le « ressenti d'appartenance » plutôt qu'une mesure objective

de la dimension ethnoculturelle. Cependant la mesure subjective présente aussi ses limites. En effet, la notion d'appartenance à une communauté est une chimère qui génère de la violence [Sen A. (2006) p.16] : « *l'idée que les gens peuvent être classés dans une catégorie donnée en fonction de leur religion, de leur culture est l'une des grandes sources de conflit potentiel dans le monde contemporain* ». La gestion des ressources humaines n'échappe pas à ce péril. L'auteur montre que d'autres paramètres tout aussi déterminants conditionnent notre identité comme notre classe sociale, notre sexe, notre profession, nos opinions politiques.

L'identité est plurielle et construite c'est pourquoi Dubar C. [(2010), p.11] préfère évoquer la notion de « formes identitaires » mettant la subjectivité au cœur des processus sociaux. Les déterminations sociales qui fabriquent les individus sont multiples [Lahire B., (1998)]. L'identité sociale n'est pas transmise d'une génération à la suivante mais construite dans un contexte donné par la trajectoire personnelle de l'individu.

Le réductionnisme classificatoire du management de la diversité rencontre alors trois limites :

- La première réside dans l'impossibilité de traduire la dimension plurielle de l'identité. Les études quantitatives et qualitatives en sociologie montrent la complexité des stratégies identitaires et la diversité des parcours de socialisation qui ne permettent pas de résumer l'identité à une dimension [Dubar C., (2010) ; Lahire B., (1998)].

- La seconde est la stigmatisation identitaire des individus. L'identité est imposée de l'extérieur par autrui et diffère de « l'identité pour soi » [Dubar C., (2010)]. Par exemple, l'employé qui ne souhaite pas faire reconnaître son handicap dans l'entreprise ou, le cadre d'origine maghrébine qui ne souhaite pas d'aménagement de la part de l'entreprise en période de Ramadan : « *je suis athée, pourtant, on me propose systématiquement de sortir plus tôt en période de ramadan* ¹⁶ ». Cette simplification réductrice entre origine culturelle et pratique

¹⁶ Figaro du 5 novembre 2009, « Les entreprises confrontées à la montée de l'islam ». Par ailleurs, il n'est pas incompatible d'être musulman et républicain (Streiff-Fenart, 2006)

religieuse, traduit le risque de réductionnisme énoncé et de négation de la pluralité des affiliations identitaires.

•La troisième limite réside dans la permanence de l'identité ainsi catégorisée alors que le choix identitaire d'un individu se fait par rapport à un contexte social donné et peut évoluer¹⁷ [Sen A., (2006) et Dubar C., (2010)]

La classification semble n'être qu'une illusion aux conséquences psychologiques redoutables puisqu'elle nie le libre choix identitaire des individus et leur possibilité d'embrasser plusieurs affiliations. Un même homme peut se sentir auvergnat, français, marocain, homosexuel, musulman.... La catégorisation porteuse de stigmatisation voire d'exclusion intensifie la violence psychologique au travail.

2.1.2. Violence, injustice et fracture sociale

La violence psychologique revêt plusieurs formes : harcèlement [Poilpot-Rocaboy G., (2003)], mobbing [Leymann H., (1996)], agression/agressivité, mauvais traitement, abus [Neuman J.H.et Baron R.A., (1998)]. Un climat violent de travail peut être défini comme le théâtre d'incidents où les personnes sont insultées, menacées ou agressées en circonstances de travail et qui met en péril de manière explicite ou implicite leur santé, leur sécurité ou leur bien-être [Di Martino V. *et al.*, (2003)]. Les recherches sur le thème englobent fréquemment la violence physique et psychologique. Cette dernière est par définition non-visible, insidieuse, difficilement mesurable comparativement à sa forme physique plus facilement appréhendable. [Niedhammer I., (2006)]. Le management de la diversité à travers sa mesure et son pilotage comprend deux risques d'aggravation de la violence psychologique :

¹⁷ Par exemple, la victoire de l'équipe nationale des Springboks à la Coupe du Monde de rugby 1995 en Afrique du Sud a pu provoquer un choix identitaire fort (bien que temporaire), chez les blancs comme chez les noirs, que l'apartheid avait écarté. De la même façon le sentiment de judéité a pu se déclarer chez certaines personnes dans le contexte de la seconde guerre mondiale.

celui d'injustice lié à la dérive des différences de traitement (pratiques RH catégorielles) et celui de fracture sociale entre salariés.

En effet, gérer les différences identitaires arbitraires, c'est prendre le risque de commettre des inégalités de traitement et de générer de l'injustice entre catégories¹⁸. Cette potentielle production d'injustice risque de provoquer des conflits entre communautés. Les cas de discrimination conduisent à une intensification de la violence psychologique comme le montrent les situations de harcèlement moral déclarées ou non à la Halde¹⁹-« *on recense des cas de pratiquants harcelés au sein d'équipes majoritairement hostiles au fait religieux* » indique une chercheuse en religion²⁰.

L'enfermement identitaire démultiplie les intérêts, les exigences, les temporalités ; il dégénère facilement en fièvres communautaires peu favorables à la coopération nécessaire dans toute activité de production de biens ou de services [Robert-Demontrond P. et Joyeau A., (2010)]. Il est fréquemment porteur d'une violence symbolique voire réelle, toujours susceptible de se transformer en « horreur identitaire » : « *Conception étroite, exclusive, bigote, simpliste qui réduit l'identité entière à une seule appartenance proclamée avec rage* » [Maalouf A., (1998, p. 11)].

Une segmentation des effectifs à fondement ethnoculturel, religieux... combinée à une opposition « insiders – outsiders », mène rapidement au ressentiment et à l'affrontement. Le choc des intérêts et des préjugés individuels entraîne

¹⁸ Par exemple : on donne la journée de Kippour à un juif et pas la journée de l'Aïd à un musulman (Le Monde magazine 2009, "La religion dans l'entreprise : un sacré malaise".p.32-34.)

¹⁹Délibération n°2009-125 du 2 mars 2009. La haute autorité a été saisie par un chirurgien urologue d'une réclamation relative aux faits de harcèlement moral discriminatoire qu'il aurait subi au sein du centre hospitalier où il exerce. Le Collège de la haute autorité considère que les accusations abusives de prosélytisme et de circoncisions rituelles proférées à son encontre par une partie des agents hospitaliers, ont eu pour effet de porter atteinte à sa dignité et de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant à son égard. Il constate que ces faits, fondés sur les opinions religieuses du réclamant, constituent un harcèlement moral discriminatoire, notamment au sens de l'article 1er de la loi du 27 mai 2008. En conséquence, il invite son Président à recommander au directeur de l'hôpital de rappeler à l'ensemble de son personnel, et en particulier au personnel du service d'anesthésiologie et du bloc opératoire, la portée du principe de non discrimination, et à joindre cette délibération au dossier administratif du réclamant et à recommander au directeur de l'hôpital de rechercher une juste réparation.

²⁰ Source : Le Monde Magazine du 17 novembre 2009.

souvent l'exclusion de certaines minorités. Stigmatisées, elles sont alors tentées de faire reconnaître comme des valeurs positives les caractéristiques ethniques, culturelles, religieuses au nom desquelles elles ont été discriminées. L'affirmation d'une altérité, ethnoculturelle, de genre ou autre, risque de renforcer les préjugés [Zannad H., (2009)] au lieu de les atténuer et, de faire émerger de nouvelles revendications identitaires sur le lieu de travail. Par exemple, la question très polémique de l'identité religieuse émerge dans les entreprises²¹. Elle se traduit parfois par des revendications religieuses ostentatoires (port du voile, refus de serrer les mains des femmes, port de la kippa...) ce qui peut générer dans les autres groupes des crispations nombreuses de nature à « *transformer le vivre ensemble en vivre à côté, incompatible avec l'esprit d'entreprise.* » [Banon P., (2006)].

Ainsi se crée une fracture sociale entre les collaborateurs. Cette dérive tribale est lourde de fièvres communautaires et de violences réelles ou symboliques. Elle menace l'équilibre social et la cohésion du collectif de travail.

Les études en marketing tribal notamment mettent en évidence la nécessaire homophilie des vendeurs et des clients pour une meilleure compréhension et plus de ventes. Cependant, plusieurs études empiriques soulignent les difficultés de communication interindividuelle, de confiance associées à la diversité des RH [Robert-Demonrond P. et Joyeau A, (2006)]. Une recherche récente menée dans le secteur du BTP montre que la sélection des employés par les RH se fait en fonction de l'origine ethnique. D'après les directions d'entreprise concernées, une trop grande mixité risquerait de créer des tensions parmi les ouvriers et d'abaisser la productivité de l'équipe. [Lendaro A. p.151 dans Dressen M. et Durand J.P., (2011)]. Ce constat empirique va à l'encontre de la perspective Business Case du management de la diversité défendue par certaines recherches en marketing tribal.

²¹ Pour preuve les documents établis pour gérer cette forme de diversité à destination des managers chez EDF, Orange...

La cohésion depuis le mythe fondateur de la tour de Babel repose sur l'idée de compréhension permise par l'unité²². Trouver l'unité en exacerbant les différences communautaires paraît alors impossible.

Le management de la diversité est donc porteur d'une première menace dont la conséquence est l'intensification de la violence psychologique au travail. Par ailleurs, il donne l'illusion qu'il peut apporter une réponse aux problèmes de la discrimination au travail et des inégalités. Mais le plus souvent, comme le souligne Michaels W.B., [(2009), p.15] « *l'inégalité est analysée comme une conséquence de nos préjugés plutôt que de notre système social* ». Or, un problème mal posé est un problème sans solution. L'objectif de ce second point sera de montrer que la question des inégalités doit être analysée en réintroduisant les rapports de domination occultés par le Management de la Diversité (M.D).

2.2. L'impuissance devant les inégalités socio-économiques :

La GRH au risque de la violence symbolique

Aborder les problèmes des inégalités sous l'angle des préjugés individuels ne permet pas d'expliquer l'existence de disparités dans les fonctions et les secteurs d'activité aux conditions de travail difficiles. De ce fait, le management de la diversité occulte les violences symboliques ou réelles produites par les inégalités socio-économiques au risque de les intensifier. Il choisit le combat de la reconnaissance des différences des dominants au détriment de la lutte pour l'amélioration des conditions de travail des dominés et participe à l'enracinement de la violence symbolique.

Les contraintes des organisations du travail, la flexibilité (travail intermittent, en quart, travail de nuit...) et la précarité (contrats d'intérim, d'apprentissage...) constituent de nouvelles formes de domination dans le travail [Dossier des Actes de la Recherche en

²² Le mythe de la tour de Babel fait référence ici à l'unité de langage.

Sciences Sociales, (1996)] et génèrent une augmentation de la pénibilité au travail ainsi qu'une dégradation de la santé au travail [Askenazy P., (2004)]. Ces contraintes sont plus prégnantes dans certains secteurs et certaines fonctions. Le mérite individuel permet-il d'échapper à cette pénibilité du travail ? C'est implicitement la thèse défendue par le management de la diversité. En effet, la promotion de la diversité ethnoculturelle génère l'illusion qu'il existe une véritable méritocratie [Michaels W.B., (2009)].

Si « les dominants n'ont pas d'ethnies » [Costa-Lascoux J., (2005)], les dominés immigrés sont surreprésentés dans les emplois et secteurs pénibles tels que les métiers du BTP ou des services à la personne. Alors que la population d'immigrés (immigrés étrangers et immigrés français²³) en emploi s'élève à 7% de la population totale, certaines professions comptent une proportion plus élevée d'immigrés, les salariés du bâtiment-14%, les agents d'entretien-12% et les employés de maison- 28% [DARES, (2009)]. L'enquête INSEE- DARES (2005) sur les conditions de travail met en évidence le fait que les immigrés sont davantage exposés à des postures « pénibles ou fatigantes à la longue »²⁴. Ceci s'explique en partie parce qu'ils sont plus rarement cadres et plus souvent ouvriers et que ces postures sont plus fréquentes chez les ouvriers (55%) que chez les cadres (12%). La pénibilité du travail semble donc dépendre de la catégorie socio-professionnelle et du secteur d'activité concerné. L'hypothèse que la répartition de la population salariée en fonction de ces deux dimensions dépend bien plus des contraintes socio-économiques subies que des discriminations liées aux préjugés paraît recevable.

²³ Catégorisation reprise de l'étude de l'INSEE et de la DARES en 2005 sur les conditions de travail.

²⁴ Les autres contraintes physiques comme le port de charges lourdes, le bruit, les vibrations, le travail au froid et à la chaleur, les fumées et les poussières...semblent moins toucher les travailleurs immigrés d'après cette même enquête. Une des hypothèses pour expliquer les différences de perception à un poste de travail identique peut être avancée. Les immigrés se sentiraient tenus à une sorte d'hypercorrection sociale » qui réduit leur propension à se plaindre de leur condition. L'enquête SUMER 2003 basée sur les déclarations des médecins du travail et non sur les perceptions des conditions de travail par les intéressés valide cette hypothèse.

De même, 44% des hommes immigrés étrangers occupent une fonction de « production-fabrication-chantiers » contre 28% pour les deux autres catégories de salariés²⁵, quant aux femmes immigrées étrangères, on les retrouve pour 37% dans les fonctions de « nettoyage-gardiennage-travail ménager » contre 20% pour les immigrées françaises et 10% pour les non immigrées. Une précarité plus forte chez les immigrés qu'ils soient français ou étrangers vient renforcer les inégalités socio-économiques [DARES, (2009)].

Ainsi, les vagues d'immigration économique en France ont attiré des immigrés « pauvres », à faible qualification, contraints d'accepter des conditions de travail difficiles (pénibilités physiques, horaires atypiques, risques d'accidents du travail) pour vivre. Cette acceptation de la pénibilité du travail est portée par l'espoir de voir la deuxième génération bénéficier d'une ascension sociale. Or, la deuxième génération est souvent en échec scolaire et a une très mauvaise insertion sur le marché du travail [Streiff-Fénart J., (2006)]. D'après les études sociologiques, le lieu de résidence a bien plus d'impact en terme de discrimination que les origines ethnoculturelles [Streiff-Fénart J., (2006), op. cit.]. Autrement dit, le problème ne se réduit pas au « racisme », préjugé individuel sévèrement condamné par nos valeurs morales mais révèle un rapport de domination produit par le système social en place. Ces salariés issus de l'immigration viennent rejoindre la cohorte des dominés de nationalité française. Une lecture de la situation en termes de riches et de pauvres permettrait de mieux comprendre les inégalités que celle proposée par le management de la diversité [Michaels W.B., (2009)].

Outre la violence physique (accidents du travail, problèmes de santé liés aux conditions de travail.), nous sommes en présence d'une violence symbolique²⁶ au sens de Bourdieu (1994), c'est-à-dire une violence douce exercée par les rapports d'exploitation. La

²⁵ Immigrés français et non immigrés : catégories reprises de l'étude de l'INSEE et de la DARES, 2005 sur les conditions de travail.

²⁶ Celle-ci impose tout un travail de dissimulation et de transfiguration de la vérité objective de la relation de domination. « Ces rapports de violence symbolique ne peuvent s'instaurer qu'avec la complicité de ceux qui les subissent. Le dominé collabore à sa propre exploitation à travers son affection ou son admiration » (Bourdieu P., 1994, p.198).

violence symbolique repose sur une théorie de la croyance. Dans ce cadre, « certaines techniques de management peuvent même s'assimiler à un véritable travail de naturalisation de la relation de domination » [Golsorkhi et Huault (2006, p. 22)]. Le management de la diversité ne tient pas compte de cette réalité.

En effet, la violence au travail se comprend lorsqu'on réintroduit les rapports de force qui ont jalonné la reconnaissance des problèmes de santé au travail [Gollac M. et al., (2006)]. Le lien santé-travail est avant tout un combat idéologique. Le scandale de l'amiante illustre cette triste réalité [Thébaud- Mony A., (2007)]. Ce sont les populations les plus vulnérables, les plus fragilisées par le système économique qui sont le plus soumises au risque de dégradation de leur santé au travail.

L'enquête européenne sur les conditions de travail de 2000 met en évidence les risques sanitaires encourus par les femmes en raison de leur concentration dans les travaux faiblement qualifiés en particulier dans les services (notamment à la personne). De fait, leur santé est altérée par de dures conditions de travail couplées au travail domestique [Vogel L., (2003)]. Tandis que ces inégalités en termes de santé ne sont pas reconnues socialement, le management de la diversité évoque le plafond de verre comme inégalité faite aux femmes dans l'entreprise. Ce combat, certes légitime, n'intègre pas ces injustices socio-économiques pourtant vitales pour elles.

De même, les chiffres sur les accidents du travail issus des statistiques officielles de la CNAM- travailleurs salariés renforcent la validité d'une interprétation en termes d'inégalités systémiques : sur les 700 000 accidents annuels, un quart touche un jeune de moins de 25 ans alors que ce groupe d'âge ne représente que 7% de la population salariée [Thébaud-Mony A., (2007)]. L'hypothèse avancée par l'auteur pour expliquer cette distorsion est le caractère précaire des contrats (intérim ou apprentissage) sur des postes à faible qualification empêchant l'acquisition d'expérience et les soumettant à des risques plus élevés.

Ces enquêtes incitent à repenser le problème des inégalités. Une lecture en termes de diversité ne permet pas de réduire les discriminations au travail directement liées au système économique et produites par les rapports d'exploitation. Le système marchand a constitué de tout temps un frein fort à la réduction des disparités sociales²⁷. Il n'interdit pas pour autant toute espérance.

Conclusion

Le pilotage de la diversité tel qu'il a été pratiqué jusqu'à maintenant, présente des risques certains d'intensification des violences au travail. Il masque les inégalités produites par le système économique pour se concentrer sur les inégalités générées par les préjugés individuels. Il s'agit d'une construction sociale à fort contenu idéologique, une mystification néolibérale lourde de nouvelles formes d'injustices.

Le remplacement des ensembles ethniques par une totalité éthique est un enjeu sociétal majeur. Le droit à la différence dérive rapidement vers une différence des droits et le DRH devient le « chef des communautés »²⁸, le gestionnaire des signes d'appartenance des tribus planétaires. Cette évolution est contraire à la tradition française. La citoyenneté dans notre pays s'est construite à partir d'un mode de pensée intégrationniste, postulant que les différences doivent être réduites au nom de l'universalisme républicain. D'après Jean Jacques Rousseau, les individus doivent être affranchis de toute allégeance à un groupe susceptible d'entraver l'expression de la volonté générale [Robert-Demontrond P. et Joyeau A., (2006)]. La solidarité identitaire entrave le libre exercice de la raison individuelle et freine la marche vers le rassemblement suprême, la communauté globale, l'humanité.

A son échelle, l'entreprise est soumise à une tension similaire. Le DRH doit découvrir les accommodements raisonnables permettant aux salariés de travailler ensemble en

²⁷ L'abolition de l'esclavage a demandé un siècle à cause des exigences du marché du sucre.

²⁸ « Head of Communities », titre parfois utilisé aux Etats-Unis.

dépit de leur diversité. Le DRH, en imaginant un modèle de management équitable unifiant les différences dans un projet commun, peut espérer amener les salariés à choisir l'identité qu'il leur propose. La compétitivité de l'entreprise en sera renforcée : « *un groupe où prévaut l'équité étant plus cohérent, il a davantage de chances de survivre à des affrontements avec d'autres groupes* » [Boudon R., (2009)]. Le métissage améliore la résilience de l'organisation et favorise la tolérance. Dans une entreprise équitable, soucieuse de promouvoir un développement durable, chacun est traité de la même manière, voit ses efforts reconnus et récompensés et participe aux décisions et aux résultats. « *Développer* - pour reprendre une belle formule d'Ignacy Sachs- *c'est construire une civilisation de l'être dans le partage équitable de l'avoir* », ambitieux programme pour les directions des ressources humaines.

Bibliographie

- AMOSSE, T. ET WOLFF, L. [2009], « Ce que représentent les syndicats en entreprise. » *Connaissance de l'emploi* N° 69, septembre, publication du Centre d'Etudes de l'Emploi.
- ASKENAZY, P. [2002], *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail*. Collection « Approfondissement de la science économique. » Economica.
- ASKENAZY, P. [2004], *Les désordres du travail*, Editions du Seuil.
- BANON P. [2006], *Dieu et l'entreprise. Comprendre et gérer les cultures religieuses*, Editions Organisations
- BECKER, G. [1957], *The Economics of Discrimination*, Chicago University Press.
- BECKER, H. S. [1985 trad.française], *Outsiders, Etudes de sociologie de la déviance*, Editions A.M. Métailié, Paris.
- BENDER A-F. ET PIGEYRE F. [2003], « Gestion des Ressources Humaines et diversité », Actes de la journée GRT cadres du 20 juin, p.59-76.
- BENDER A-F.[2004], « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue Française de Gestion*, 4, n°151, p.205-217.
- BENMAKHOULOUF A. [2011], « *L'identité, une fable philosophique* », Collection « Philosophies », n° 211, PUF.
- BERENI, L. [2009], « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques* n°3, p.87-105.
- BOUDON, R. [2009], « A propos du relativisme des valeurs : retour sur quelques intuitions majeures de Tocqueville, Durkheim et Weber », *Revue française de Sociologie*, 47-4, p. 877-897.
- BOUDON, R. [2009], *La rationalité*, Collection *Que sais-je ?*, n°3857, P.U.F.
- BOURDIEU, P. [1994], *Raisons et pratiques, Théorie sur l'action*, Editions du Seuil, Paris.

CASTEL, R. [2000], « La sociologie et la réponse à la demande sociale », *Sociologie du travail*, 42, p.281-287.

CASTEL, R. [2009], *La montée des incertitudes. Travail – Protection – Statut de l'individu*, Collection « La couleur des idées », Editions du Seuil, Paris.

CAVARETTA, F. [2008], « Composition de l'équipe et variabilité de la performance. », Université Paris Dauphine.

CAZAL, D. [2008], « Recherches critiques en GRH : intérêts, connaissance et action. » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°70, octobre-novembre-décembre, p. 69 – 87.

CHANLAT, J-F. [2009], « Management et diversité : un regard anthropologique », contribution à l'ouvrage collectif publié par Dauphine Recherches en Management, *L'état des Entreprises 2010*, Collection « Repères » n°543, Editions La Découverte, Paris.

CHAUVEL, L. [2006], *Les classes moyennes à la dérive*, Collection « La république des idées », Editions du Seuil, Paris.

CORNET, A. ET WARLAND, P. [2008], *GRH et gestion de la diversité*, Collection « Les topos », Editions Dunod, Paris.

COSTA-LASCOUX, J. [2005], « L'ethnisation du lien social dans les banlieues françaises », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°17, 2, p.123-138.

COTIS, J.P. [2009], « *Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France.* », rapport INSEE.

COUTROT, T. ET WALTISPERGER, D. [2009] « Les conditions de travail des salariés immigrés », *Premières synthèses*, Etude DARES de 2005, février, n°09.2.

DI MARTINO, V., HOEL, H., & COOPER, C.L. [2003], *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

DOSSIER, [1996] « Les nouvelles formes de domination dans le travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, septembre.

DRESSEN M. ET DURAND J.P. COORD. [2011], *La violence au travail*, Octarès, Toulouse, p.147-156 : LENDARO A., « Violence symbolique et processus de sélection- Les immigrés dans le bâtiment ».

DUBAR C.[2010], *La socialisation- construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 4^{ème} Edition, Paris.

ELBAUM, M. [2008], *Economie politique de la protection sociale*, collection « Quadrige – manuels », P.U.F.

FORSE, M. ET GALLAND, O. (dir.) [2011], *Les français face aux inégalités et à la justice sociale*, Armand Colin.

GARNER-MOYER, H. [2006], « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management et Avenir*, n°7, p.23-42.

GILBERT, J.A., STEAD, B.A., IVANCEVICH, J.M. [1999], 'Diversity Management: a new organizational Paradigm', *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76.

GOFFMAN E., [1975], *Stigmates- les usages sociaux des handicaps*, Edition de Minuit, Paris.

GOLLAC, M. ET AL. [2006], « Du déni à la banalisation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°163, juin, p. 39-45.

GOLSORKHI D. ET HUAULT I., [2006], « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue Française de Gestion*, n°165, pp.15-34.

IMS- ENTREPRENDRE POUR LA CITE [2008], *Vers l'entreprise inclusive.les 6 clés de la diversité*, Editions Autrement.

JOUNIN, N. [2008], *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Collection « Textes à l'appui », La Découverte.

KOCHAN, T. AND V.A. [2003], « The effect of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network », *Human Resource Management*, 42, p.3-21.

KOKOREFF, M. [2009], « Métamorphoses des quartiers : précarité, violence, politisation », *Cahiers Français* n°352, Septembre-Octobre. « La France au pluriel », La Documentation française.

KROHMER, C., NASCHBERGER, C., SOBCZAK, A. [2010], « Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité », *Management et Avenir*, n°33, P.258-274.

LAHIRE B. [1998], *L'homme pluriel*, Armand Colin, Paris.

LANDAIS, C. [2008], « *Top Incomes in France : Booming Inequalities* » Ecole d'Economie de Paris et « Très hauts revenus : pourquoi une telle croissance ? Contribution à « *L'état des inégalités en 2009* », Editions Belin.

LAUFER J. [2009], « L'égalité entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, Genre et Sociétés*, 1, n°21, p.29-54.

LAZEAR, E. P. [1998], *Personnel Economics for managers*, John Wiley and Sons, Inc.

LE TEXIER, E., ESTÈVES, O., LACORNE, D. (dir.) [2010], « Les politiques de la diversité. Expériences anglaise et américaine. », *Sciences Po Les Presses « Société en mouvement »*.

LEYMANN H. [1996], The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and organizational psychology*, 5, (2), 165-184.

LORBIECKI, A., JACK, G. [2000], « Critical Turns in the Evolution of Diversity Management », *British Journal of Management*, vol.11, Special Issue, p.17-31.

MAALOUF A. [1998], *Les identités meurtrières*, Le livre de poche.

MERON M. [2009], « Statistiques ethniques : tabous et boutades », *Travail, Genre et Sociétés*, 1, n°21, p.55-68.

MICHAELS, W.B. [2009], *La diversité contre l'égalité*, Raisons d'agir Editions, Paris.

NEUMAN J.H. & R.A. BARON [1998], Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence concerning specific Forms, potential Causes and preferred Targets. *Journal of management*, 24, 3, p.391-419.

NIEDHAMMER, I. [2006], « Les facteurs psychosociaux et la violence psychologique au travail », *adsp*, n° 57, décembre.

PAWELS, M.-C. [2004] « Le Diversity Management, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? », *Revue française d'études américaines*, n°101, septembre, p.107-122.

POILPOT-ROCABOY G. [2003], Harcèlement psychologique au travail : paradigmes et métaphores. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 15-24.

PUTNAM R. [2007], « E Pluribus Unum. Diversity and Community in the Twenty First Century », *Scandinavian Political Studies*, Vol.30, n°2, p.137-173.

ROBERT-DEMONTROND, P. ET JOYEAU, A. [2006], « Vices et vertus de la diversité ethno-culturelle », *Management et avenir*, n° 10, 4, p. 115-143.

ROBERT-DEMONTROND P. ET JOYEAU A. [2010] « La performance des politiques de diversité en question : une étude des représentations des acteurs », *Management et Avenir*, janvier.

SEN, A. [2006], *Identité et Violence*, Pour la traduction française (2007), Odile Jacob, Paris.

STREIFF-FENART, J. [2006], « À propos des valeurs en situation d'immigration : questions de recherche et bilan des travaux », *Revue française de sociologie*, Volume 47, 4, p. 851-875.

THEBAUD-MONY, A. [2007], *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, Editions La découverte, Paris.

VOGEL L., [2003], « La santé des femmes en Europe. Des inégalités non reconnues », *Bureau Technique Syndical européen*, Bruxelles.

ZANNAD, H. ET STONE, P., [2009], « Mesurer la discrimination et la diversité : Eléments de réponse », *livre blanc AFMD (Association des Managers Français sur la Diversité)*, Septembre. http://www.afmd.fr/-Publications,80-.html?var_recherche=livre%20blanc