



**HAL**  
open science

# L'altérisation de la pluralité sociale via la rhétorique de "la diversité" dans le discours d'organisations françaises : une analyse sémio-communicationnelle

Emmanuelle Bruneel

## ► To cite this version:

Emmanuelle Bruneel. L'altérisation de la pluralité sociale via la rhétorique de "la diversité" dans le discours d'organisations françaises : une analyse sémio-communicationnelle. *Sociétés Plurielles*, 2018, *Épistémologies du pluriel*, *Épistémologies du pluriel* (2), 10.46298/societes-plurielles.2018.4251 . hal-01692833

**HAL Id: hal-01692833**

**<https://hal.science/hal-01692833v1>**

Submitted on 29 Jan 2018

**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.

**L'ALTÉRISATION DE LA PLURALITÉ SOCIALE VIA LA  
RHÉTORIQUE DE «LA DIVERSITÉ» DANS LE  
DISCOURS D'ORGANISATIONS FRANÇAISES :  
UNE ANALYSE SÉMIO-COMMUNICATIONNELLE**

Emmanuelle Bruneel,  
Doctorante en sciences de l'information et de la communication  
GRIPIC (EA1498), CELSA Paris Sorbonne

***Sociétés Plurielles n° 2***  
**Epistémologies du pluriel**

Les Presses de l'Inalco publient des ouvrages scientifiques et des revues qui associent aires culturelles et champs disciplinaires. Elles diffusent les bonnes pratiques éditoriales définies par BSN.

**EXIGENCE DE QUALITÉ** avec des évaluations en double aveugle ;

**OPEN ACCESS** : diffusion internationale et ouvrages toujours disponibles ;

**LICENCES D'ÉDITION SOUS CREATIVE COMMONS** pour protéger les auteurs et leurs droits ;

**PUBLICATIONS MULTISUPPORTS ET ENRICHISSEMENTS** sémantiques et audio-visuels ;

**MÉTADONNÉES MULTILINGUES** : titres, résumés, mots-clés.

L'offre éditoriale s'organise autour de collections aires géographiques (AsieS, EuropeS, AfriqueS, MéditerranéeS, TransAireS, AmériqueS, OcéanieS) et de séries correspondant à des regroupements disciplinaires (langues et linguistique, sciences humaines et sociales, arts et lettres, sciences politiques, économiques et juridiques, oralité, traduction).

Les Presses de l'Inalco éditent de nombreuses revues : *Cahiers balkaniques*, *Cahiers de littérature orale*, *Cipango*, *Cipango - Japanese studies*, *Études océan Indien*, *Études finno-ougriennes*, *Mandenkan*, *Slovo*, *Sociétés Plurielles*, *Yod*.

# L'altérisation de la pluralité sociale *via* la rhétorique de « la diversité » dans le discours d'organisations françaises : une analyse sémio-communicationnelle

Emmanuelle Bruneel,

Doctorante en sciences de l'information et de la communication  
GRIPIC (EA1498), CELSA Paris Sorbonne

La mobilisation récurrente du vocable « la diversité »<sup>1</sup> dans différents discours en circulation dans l'espace public contemporain, en particulier dans les discours politiques, médiatiques et de RSE<sup>2</sup>, dénote la stabilisation progressive de son emploi pour qualifier de « plurielles » des sociétés données. Celles-ci seraient des sociétés *de*<sup>3</sup> « la diversité » au sens principalement « multiculturel » (Wieviorka, 1996). Fréquemment utilisée dans les discours des organisations

---

1. Nous utiliserons tout au long de cet article des guillemets autour du vocable « la diversité » afin de montrer que nous prenons de la distance vis-à-vis de cette notion et des connotations sociales qu'elle véhicule.

2. Nous utiliserons cette abréviation usuelle en trois lettres pour faire référence à la « responsabilité sociale et environnementale » des organisations.

3. Nous mettrons à chaque fois le « de » dans « rhétorique de « la diversité » » en italique pour signifier une démarcation par rapport aux multiples discours « sur » la diversité (qui peut alors désigner tout autre chose que ce dont nous parlons). Notre propos vise à identifier quelles sont la teneur et les spécificités des discours sur la diversité qui forment une véritable « rhétorique de "la diversité" » en organisations.

*via* de expressions telles que « promouvoir la diversité » ou « respecter la diversité », elle constitue une formule<sup>4</sup> (Krieg-Planque, 2010 : 6) qui nous semble particulièrement ambiguë. Les contours flous qui l'entourent en font tantôt un mot-valise, tantôt un pot-pourri pour dire la pluralité de toutes sortes de spécificités. À quoi réfère-t-elle précisément ? Quel cheminement herméneutique offre-t-elle pour dire le pluralisme qui habite nos sociétés ? En effet, les représentations sociales charriées par « la diversité » sont équivoques : cette notion est mobilisée pour traiter de sujets hétérogènes : anti-discrimination, tolérance, parité, anti-homophobie, antiracisme, handicap, laïcité, etc. Néanmoins, toutes ces évocations ont en commun de se cristalliser autour des idées de variété, de différences, de dissemblances et de non-identité des unes et des autres. Elles semblent aussi ne pas vouloir pour autant tenir séparés les différents membres qui composent la société.

Notre regard sur « la diversité » se situe à la confluence de l'approche théorique des sciences de l'information et de la communication et d'une approche sémiotique des logiques de représentation (Boutaud, 1998). Ainsi, nous abordons la « diversité » comme un construit socio-symbolique (c'est-à-dire une forme sociale signifiante en circulation) et nous nous intéressons à la manière dont elle est érigée au rang de « sujet de société », voire de « cause » à promouvoir, et à la façon dont elle est chargée en valeurs politiques et éthiques. Le paradigme des sciences de l'information et de la communication dans lequel nous nous situons nous amène à considérer « la diversité » du point de vue de ses différentes médiations (visuelle, symbolique, politique, organisationnelle, etc.). *Par et dans* les discours sociaux qui la supportent et lui offrent une certaine pérennité, nous analysons les représentations dont elle fait l'objet afin d'identifier les imaginaires qui l'accompagnent. L'idée de « diversité » est *en elle-même* axiologiquement neutre et c'est seulement en analysant ses modalités d'énonciation que nous pourrions explorer comment elle devient une valeur sociale. L'analyse de ses énonciations visuelles (Bruneel, 2012 : 45) dans différents documents de communication nous permettra de saisir, selon une approche sémio-communicationnelle (Berthelot-Guiet, 2015 : 36-38), les formes qui la médiatisent. Par-là, nous souhaitons rendre compte de ce qui est en jeu dans cette rhétorique sociale telle qu'elle se déploie en France depuis 2004<sup>5</sup>.

---

4. « Une formule se caractérise notamment par le fait qu'elle est devenue un référent social : elle signifie quelque chose pour tous. » (KRIEG-PLANQUE, 2010 6).

5. 2004 est la date de mise en place de la « Charte de la diversité », signée par différentes organisations françaises (entreprises et institutions). Cf. site internet dédié : <http://www.charte-diversite.com> et descriptif sur le site de l'AFMD : <http://www.afmd.fr/-Chartes-Labels-.html>

Dans cet article, nous avons choisi d'observer des images émanant des sites Internet institutionnels de différentes organisations (telles que le Groupe Casino<sup>6</sup>, le Groupe Axa<sup>7</sup>, le Groupe BNP Paribas<sup>8</sup> et la Société Générale<sup>9</sup>), que nous avons choisies dans différents secteurs d'activité (grande distribution, assurance, banque) et parce qu'elles ont été parmi les premières à se mobiliser sur le sujet, *via* la signature de la Charte de la diversité<sup>10</sup> ainsi que par leur adhésion à l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)<sup>11</sup>. Nous avons observé de manière synchronique, en 2016 uniquement, les onglets traitant de « la diversité » sur leurs sites Internet afin d'analyser les discours institutionnels de ces grandes entreprises françaises sur ce thème ; avec une focalisation particulière sur les images qui accompagnent les textes en présence.

D'autres organisations – deux agences de consultants en ressources humaines spécialisées dans « la diversité » : Mozaïk RH<sup>12</sup> et *Just different*<sup>13</sup> – ont été prises en compte à titre de corpus secondaire, également *via* l'analyse des éléments textuels et visuels présents sur leurs sites internet. Nous avons également consulté à titre indicatif les productions discursives de deux associations spécialisées dans l'accompagnement d'entreprises en matière de labellisation « diversité » et « égalité femmes-hommes » : l'AFMD et la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE)<sup>14</sup>. En effet, ces deux associations produisent des ressources à l'attention des entreprises adhérentes à leurs réseaux. Nous prenons en considération ces documents mais nous ne les analysons pas en tant que tels. Les différents objets discursifs sur lesquels nous travaillons sont porteurs d'une vision du monde quant à la « pluralité » et sont donc bien plus que de simples supports témoignant d'actions réalisées. Les recherches en sciences de gestion ne s'y sont pas trompées : « la promotion de la diversité est devenue, dans les entreprises, un

---

6. Cf. *Infra*. Figure 1 – Groupe Casino.

7. Cf. *Infra*. Figure 2 – Groupe Axa.

8. Cf. *Infra*. Figure – Groupe BNP Paribas.

9. Cf. *Infra*. Figure 4 – Groupe Société générale.

10. Site Internet : <http://www.charte-diversite.com>.

11. Site Internet de l'AFMD : <http://www.afmd.fr/> (voir à l'onglet « publications » les différents travaux menés par l'association).

12. Cf. *Infra*. Figure 5 – Mozaïk RH.

13. Cf. *Infra*. Figure 6 – Just Different.

14. Site Internet de FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) : <http://www.fondation-face.org/>

thème de communication à la mode, sans se transformer en action persévérante et déterminée en dépit des attraits qu'il est possible de lui reconnaître. [...] Mais en matière sociale le discours contribue à construire le monde, il donne du sens aux activités humaines. » (Vatteville, 2009 : 410-411).

Sur quels aspects cette activité de communication sur la « diversité » s'est-elle focalisée ? C'est en portant notre regard sur les différents dispositifs numériques précités que nous proposerons ici une analyse de sa teneur énonciative. En particulier, quelle(s) pluralité(s) entendent désigner les discours contemporains qui la mobilisent ? Comment ces visions du pluriel sont-elles manifestées en images ? Ces questions générales sont orientées par une hypothèse sémiotique quant aux formes visuelles et invitent à envisager la problématique suivante : en quoi les manifestations communicationnelles de « la diversité » dans ces discours organisationnels façonnent-elles une vision altérisée et altérisante de la pluralité constitutive de la société ? Notre objectif sera de montrer en quoi la rhétorique de « la diversité » opère une qualification stéréotypée de la pluralité sociale. Nous verrons dans un premier temps qu'il s'agit d'une modalité descriptive consensuelle, mobilisée à des fins de valorisation du corps social de l'organisation comme pluriel, multiple, non homogène. Nous montrerons ensuite que les modalités de représentation mises en œuvre sont, de manière récurrente, des formes multicolores qui viennent identifier, selon divers processus sémiotiques que nous expliciterons, la couleur du corps comme support pertinent de signification d'une « différence », la produisant ainsi symboliquement comme caractéristique de « la différence ». Enfin, nous verrons que cette notion de « diversité » est, dans les discours étudiés, facteur de dépolitisation des questions de discriminations. De manière transversale, nous montrerons que « la diversité » est une ressource communicationnelle convoquée pour dire de manière équivoque et floue la pluralité sociale, et qu'elle consiste principalement en une manipulation sémiotique des caractéristiques physiques des individus.

### **« La diversité » : une modalité consensuelle de qualification du corps social**

#### *Le versant positif de la lutte contre les discriminations*

Dans les discours qui la mobilisent comme ressource rhétorique, « la diversité » opère comme embrayeur discursif pour mettre en scène un aspect ou un autre de la pluralité sociale. En parallèle, le déploiement médiatique et politique d'un paradigme identitaire replié sur une identité nationale univoque

n'a jamais été aussi fort ni aussi violent qu'aujourd'hui (Noiriel, 2007). Pourtant, la notion de « diversité » semble avoir réussi à pénétrer différents discours publics avec un certain succès (Sénac, 2012). Ces discours visent à neutraliser la polémique : ils viennent dire l'état pluriel des collectifs de salariés, afin de souligner qu'ils auraient été engendrés sans discriminations. En particulier, « la gestion de la diversité » s'inscrit dans une stratégie de responsabilisation sociale des organisations intégrées à un cadre européen qui les oblige de plus en plus à rendre des comptes en la matière : « [...] une politique essentielle de l'Union Européenne est de rendre le marché du travail plus réactif et plus ouvert à l'emploi d'individus aujourd'hui marginalisés ou exclus (Commission Européenne, 2002, 2003, 2004). [...] [La gestion de la diversité] est aujourd'hui déclinée comme un indicateur de responsabilité sociale (Global Reporting Initiative, 2002). » (Point, 2006 : 62). C'est du fait de ces pressions institutionnelles que les organisations sont incitées à formaliser leurs politiques, notamment à travers des normes, des directives et des labels qui visent la « certification diversité » (Brousillon & *al.*, 2007) ; et sont amenées à communiquer sur leur « gestion de la diversité » : « Les lois, d'une part, la pression des parties prenantes et la sensibilisation croissante des citoyens d'autre part, imposent aux entreprises la mise en place de politiques et pratiques de gestion de la diversité. » (Frimousse & Peretti, 2009 : 246). Ces éléments de contexte jouent un rôle dans la mise en communication de « la diversité » et influencent la manière dont les entreprises communiquent et rendent des comptes à ces sujets : rapports RSE, onglets dédiés sur les sites internet, etc.

Dans le cas des discours des organisations françaises que nous avons observées<sup>15</sup>, il semble que « la diversité » soit le versant positif, ou du moins fortement positif, des procédures de lutte contre les discriminations engagées par l'entreprise à l'occasion, par exemple, de sa signature de la Charte de la diversité. Cette rhétorique *de* « la diversité » est également fortement associée à l'univers du recrutement et des ressources humaines. C'est le plus souvent *via* des discours sur les « bonnes pratiques » en matière de recrutement et de bien-être au travail, décrites en termes de « promotion de la diversité » et « d'actions diversité et inclusion », qu'elle est mentionnée sur les sites internet institutionnels analysés. Chez *Casino*, *Axa*, *BNP Paribas* et *Société Générale*, tout comme chez les agences de consultants<sup>16</sup>, les pages qui mettent « la diversité » en avant sont autant

---

15. En effet, tel est aussi le cas pour les discours que nous rencontrons dans les différents onglets dédiés à la RSE et en particulier à la « responsabilité employeur / recruteur » dans les discours des organisations étudiées (Cf. *infra*. Figures 1, 2, 3, 4).

16. Cf. *Mozaïk RH* et *Just Different*.

consacrées à la démarche RSE qu'aux thématiques de l'emploi et du recrutement. Par exemple, chez *Casino*, la diversité est tout d'abord mentionnée à l'onglet « Nos engagements », dans la rubrique « Démarche RSE » qui présente les différents pôles de cette démarche dont le premier est « Employeur engagé » avec pour premier objectif cité : « promouvoir la diversité »<sup>17</sup> ; objectif que l'on retrouve ensuite décliné à la rubrique « Employeur engagé » dans la sous-rubrique « La diversité, une richesse à valoriser », qui comprend sur la même page quatre parties respectivement intitulées : « Lutter contre les discriminations et les stéréotypes », « Favoriser l'intégration de travailleurs en situation de handicap », « Promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » et « Favoriser l'intégration professionnelle des jeunes ».



Figure 1 : Sous-rubrique « La diversité, une richesse à valoriser »

Source :

<https://www.groupe-casino.fr/fr/nos-engagements/la-diversite-une-riche-ssse-a-valoriser/>

En effet, l'un des livrables élaborés à destination de ses adhérents par l'AFMD indique que « la lutte contre les discriminations s'apparenterait à une posture passive, défensive et contrainte, tandis que la promotion de la diversité s'inscrirait dans une démarche proactive, préventive et volontaire. Présenter la promotion de la diversité comme l'envers de la lutte contre les discriminations est une manière pour les entreprises de "positiver" leurs actions et de les détacher d'un



cadre juridique insécurisant et contraignant. » (Garner-Moyer, 2012). Ainsi, « la diversité » traverse les discours des ressources humaines et de la RSE, et constitue une modalité discursive jouée pour « valoriser les différences » et parler positivement de la « lutte contre les discriminations ». Cela a pour effet d'occulter les problématiques proprement sociopolitiques qui conduisent à l'existence de multiples formes de discriminations (telles que le racisme, le sexisme, l'homophobie, etc.) au sein des organisations. Les discriminations constituent un enjeu sociétal d'autant plus délicat à traiter qu'il est très polémique (en particulier lorsqu'il s'agit de discriminations systémiques qui touchent les personnes perçues comme issues de l'immigration post-coloniale) : enjeu que la rhétorique *de* « la diversité » ne restitue pas, voire élude.

### ***De la prise en compte de l'altérité à « la diversité » : une quête de visibilité***

En parallèle, l'idée de « diversité » a également circulé en France *via* le vocable « issus de la diversité » utilisé comme formule euphémique pour parler des personnes « issues de l'immigration » en particulier dans les discours médiatiques ordinaires. Ce vocable politiquement correct vise à escamoter la qualification « d'immigrés » trop négativement chargée en termes de connotations sociales (Bentouhami-Molino, 2015). Il est parfois associé à l'expression « minorités visibles » employée pour spécifier de quelle « diversité » il s'agit. Les ramifications avec le précédent emploi pointé en organisations ne sont pas forcément évidentes, car il s'agit de deux acceptions distinctes mais pourtant fortement connexes du terme « diversité ». Les divergences proviennent surtout des contextes et des types d'emploi qui en sont faits. Les univers de sens et les configurations sociales qui déploient ce même terme peuvent être très différents et nourrir des stratégies communicationnelles bien distinctes (telles que parler des descendants d'immigrés de manière valorisante dans les discours médiatiques ou parler de dispositifs de recrutement globalement non discriminants dans les organisations). Pourtant, c'est bien le même vocable qui traverse ces différentes sphères discursives, charriant avec lui sa polysémie et les présuppositions idéologiques et hégémoniques dont il est tissé. Il passe ainsi, chemin faisant, dans le langage courant. C'est de ses différents lieux de circulation – qui sont autant de cadres sociaux qui participent à sa structuration sémiotique et sémantique dynamique –, que la formule (Krieg-Planque, 2010) « la diversité » tire sa trivialité (Jeanneret, 2014). Elle semble également tirer sa légitimité d'objectifs de mise en visibilité « des différences » ainsi que de prise en considération de l'altérité. Sur le site institutionnel d'Axa on peut par exemple lire : « AXA s'est engagé à promouvoir la Diversité et l'Inclusion (D&I) en créant un environnement de travail dans lequel tous les employés sont traités avec respect et dignité et où les différences individuelles sont valorisées. ».

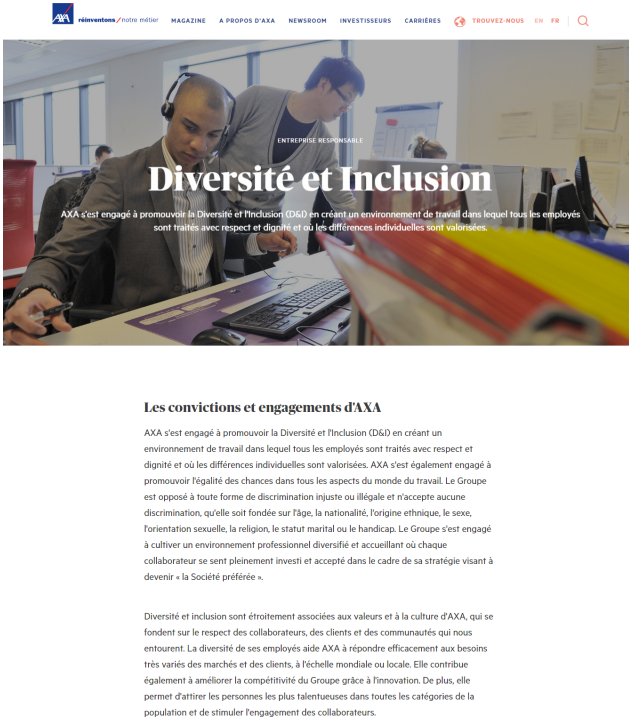


Figure 2 : Onglet « A propos d'Axa », rubrique « Entreprise responsable », sous-rubrique « Collaborateurs », sous-sous-rubrique « Diversité et inclusion »  
Source : Haut de la page : <https://www.axa.com/fr/a-propos-d-axa/diversite-inclusion>

En effet, les discours *de* « la diversité » sont façonnés d'enjeux tels que la promotion d'un certain nombre de valeurs éthiques comme le « respect » ou la « tolérance » envers les « différences » des « autres ». Ces dernières sont donc implicitement considérées comme de potentielles sources de mépris ou de problèmes. Ces conceptions sont adossées à une signification univoque de l'altérité : l'altérité comme creuset de « différences ». Valoriser les « différences » des uns et des autres reviendrait à accueillir leurs altérités et à leur accorder dès lors une pleine et entière reconnaissance, laquelle s'accompagnerait de visibilité dans l'espace public : « Bref, la question de la visibilité semble être entrée dans l'univers des questions systématiquement abordées lorsqu'on se penche aujourd'hui sur les conflits sociaux et les dynamiques de l'espace public. » (Voiron, 2005 : 91). Il s'agit donc pour « la diversité » d'être le chantre d'une mise en visibilité des « minorités visibles » qui soit source de reconnaissance publique et qui

constitue pour elles un traitement médiatique favorable. Or, il semble que ces représentations ne correspondent à aucun enjeu proprement politique, à aucun objectif de véritable changement social généralisé.

### *Une désignation enchantée de l'altérité comme reconnue, intégrée et pacifiée*

Ces mises en scènes valorisantes de « la diversité » oblitèrent le fait que le lieu même de la production des « différences » est le discours par lequel s'opère la cristallisation de spécificités partagées en « différences », menant potentiellement à l'essentialisation de catégories. L'ambition sous-jacente de ces démonstrations ostentatoires de « tolérance vis-à-vis de l'altérité » par les organisations, fait de leurs discours sur « la diversité » des lieux euphoriques et emphatiques de représentation d'un *consortium* de figures altérisées. L'énonciation de ces « différences » est censée formuler la présence d'identités plurielles, et « la diversité » est alors conçue comme marque de considération pour une altérité reconnue comme telle, intégrée à la norme et donc pacifiée. Or, ce raisonnement ne tient pas compte du concept philosophique d'altérité tel que le développe Emmanuel Lévinas pour lequel : « C'est lorsque vous voyez un nez, des yeux, un front, un menton, et que vous pouvez les décrire, que vous vous tournez vers autrui comme vers un objet. La meilleure façon de rencontrer autrui, c'est de ne pas même remarquer la couleur de ses yeux ! » (Lévinas, 1984 : 79). Selon lui, l'altérité procède de l'éthique et consiste en une responsabilité qui découle d'un accueil total de la vulnérabilité de l'autre et qui oblige à lui manifester solidarité et empathie. La rhétorique *de* « la diversité » opère une transformation de l'idée d'altérité en « altérité différentielle » : celui qui est « autre », car « différent » de la norme à un égard ou un autre, participerait tout particulièrement du « divers » et serait à nommer et à valoriser par le biais d'une « promotion de la diversité ». « La diversité » constitue donc une rhétorique sociale qui, tout en englobant une pluralité d'altérités par le biais de l'idée « d'intégration de différences », met en œuvre une figuration différentialiste de la pluralité des individus. Caractérisant une société qui serait divisée en plusieurs segments distincts dans lesquels les individus partageraient des caractéristiques communes, elle semble composer avec une vision multiculturaliste de la société, conception anglo-saxonne qui, en France, fait débat (Wieviorka, 1996). En particulier, c'est la dimension potentiellement « communautariste » d'une telle vision qui est le plus souvent pointée du doigt et fait polémique, remettant au jour de temps à autres les profonds paradoxes qui traversent la société française quant à la question de ladite « discrimination positive » (Doytcheva, 2007). Cette dimension n'est pas sans faire émerger des controverses autour de l'appréhension scientifique des questions sociopolitiques relatives à l'analyse de la société française comme « société

plurielle », comme en témoigne le débat autour des « statistiques ethniques » (de Rudder & Vourc'h, 2006).



Figure 3 : Site d'AXA : onglet « Découvrez le Groupe », rubrique « Responsabilité sociale et environnementale », sous-rubrique « Notre responsabilité sociale »

Source : <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/responsabilite-sociale-environnementale/responsabilite-sociale>

### *Le multiculturalisme anglo-saxon comme source de la rhétorique française de « la diversité »*

« La diversité » favoriserait une acclimatation en filigrane des principes du multiculturalisme au contexte français. Milena Doytcheva explique que « *l'éloge de la diversité*<sup>18</sup> constitue aujourd'hui une nouvelle manière d'aborder une problématique qui, depuis plus de vingt ans, suscite un discours de méfiance et de rejet caractérisé par la stigmatisation des "communautarismes". [...] Son indétermination, soit l'imprécision quant aux catégories visées – dimension ethnoraciale mais aussi âge, sexe, handicap –, la rend consensuelle et favorise sa diffusion là où les débats formulés en termes de "droit à la différence" ou de multiculturalisme ont été perçus comme une menace aux principes républicains. » (Doytcheva, 2010 : 434-435). « La diversité » installe un climat d'acceptation et de tolérance envers les « différences » tout en oubliant d'explicitier quelles sont au juste ces « différences ». Or, dans l'esprit initial de son émergence, elles étaient

18. C'est elle qui souligne.

d'abord « ethno-raciales ». Mais, paradoxalement, cette dimension a été la moins saisie par les dispositifs mis en place : « Dans l'esprit de ses promoteurs, l'initiative de la charte [de la diversité] est explicitement liée à la question des discriminations ethno-raciales et plus particulièrement à celle de la place des "minorités visibles" dans l'entreprise. [...] Or, [...] la diffusion du thème de la diversité dans le monde de l'entreprise s'est accompagnée d'une profonde transformation de son sens. La définition de la diversité s'est considérablement élargie pour inclure des préoccupations comme celles du handicap, de la "parité", de la gestion de la "deuxième partie de carrière" ou des "seniors", mais aussi de la "parentalité", [...]. » (Doytcheva, 2009 : 107-108). « La diversité » engendre pourtant largement des connotations ayant trait au « multiculturalisme » à l'anglo-saxonne. Son soubassement idéologique serait celui du modèle d'intégration anglo-saxon dans lequel « diversity » est synonyme de « melting pot » ; modèle dans lequel chacun est censé pouvoir se faire une place pourvu qu'il respecte les règles de l'économie de marché. Certains ont pu critiquer cette « mise à la diversité » de la France comme un marqueur d'abandon de l'idéal égalitariste républicain au profit d'un système de « discrimination positive », considéré comme réifiant et essentialisant (Benn Michaels, 2009). Elle a également été critiquée comme source de désintérêt pour les problèmes d'inégalités socio-économiques.



Figure 4 : Site de la *Société Générale* : onglet « Construire demain », rubrique « Diversité et performance », sous-rubrique « Refléter la diversité du monde »  
Source : <https://www.societegenerale.com/fr/constuire-demain/diversite-et-performance>

## Représenter « la diversité » dans les supports de communication

### *Regard sur les supports visuels : une approche sémio-communicationnelle de « la diversité »*

Les façons dont la « diversité » est « mise en formes » et « mise en scène » dans différents documents de communication, nous permettent d'interroger les formats qu'on lui donne afin de la rendre visible et lisible, ainsi que les manières dont elle est dépeinte, figurée, autrement dit *re-présentée*. L'approche sémiologique de la représentation présente un grand intérêt pour les sciences de l'information et de la communication : en particulier celle du philosophe Louis Marin, lorsqu'il explicite le double sens, à la fois substitutif (présent à la place de l'absent) et redondant ou intensifié (présent une nouvelle fois, de manière plus intense) qu'il donne au « re » présent dans le terme « représentation ». Il décrit cette intensification de la présence comme ce qui institue celui qui regarde en tant que regardant et propose de considérer la représentation selon deux dimensions fondamentales : dimension transitive et dimension réflexive (Marin, 1989 : 73). Dans notre cas, l'intérêt de cette approche est de montrer comment ces images, lorsqu'elles visent à figurer la pluralité de l'humanité, se présentent comme en train de représenter « la diversité ». Le double sens et le double mode de fonctionnement que Louis Marin attribue à la représentation permettent de penser que plusieurs médiations contribuent à faire circuler l'idée de « diversité » dans la société. Les images réinvestissent et véhiculent à la fois des imaginaires culturels et sociaux, elles convoquent la mémoire sociale des formes, notamment à travers des processus de figuration particuliers dont il est possible d'analyser les dimensions anthropologique, sociale, technique et symbolique avec un regard sémio-communicationnel (Berthelot-Guiet, 2015). Les organisations, dès lors qu'elles produisent du sens en communiquant sur leurs engagements RSE, émettent des discours intéressants à analyser. Nourrie d'idéologies et d'intérêts propres, chaque organisation aura sa manière originale de produire des significations afin de se faire comprendre des publics qu'elle cible. En effet : « Le cœur de la signification, de la production du sens, n'est pas le signe, unité minimale, ni même le code, avec ses règles d'unité ou conventions, mais le *discours*. » (Boutaud, 2011 : 19). Nous proposons une lecture sémio-communicationnelle de discours d'entreprises sur « la diversité », afin d'en retracer les parcours interprétatifs possibles. Au cours de nos observations de documents<sup>19</sup>, nous avons relevé un certain nombre

---

19. Voir les visuels présents dans les pages des sites Internet (Figures 1, 2, 3, 4, et 5).

de récurrences au niveau des formes visuelles mobilisées : nous les considérons comme des *leitmotifs* visuels de « la diversité ».

### « La diversité », une énonciation éditoriale d'un stéréotype au carré

Nous repérons des formes sémiotiques récurrentes dans les visuels qui accompagnent la thématique de « la diversité ». Il s'agit principalement du format « trombinoscope » (ou mosaïque de portraits), parfois couplé avec différentes formes multicolores plus ou moins figuratives<sup>20</sup>.



Figure 5 : « Mozaik RH : diversifiez vos talents / Le leader du recrutement des diplômés de la diversité »

Source : <http://mozaikrh.com/>

Il s'agit du portrait de groupes (dont la photographie de groupe au travail montre ostensiblement une ou plusieurs personnes racisées.<sup>21</sup>), de la photographie de famille<sup>22</sup>, du visage (ou autre forme) constitué par un patchwork ou un puzzle de teintes, et de représentations métaphoriques telles que des éléments anthropomorphes multicolores (silhouettes ou bonshommes stylisés), des crayons de couleurs, des billes de couleurs, des nuanciers de teintes, etc. Dans tous les cas, ce qui est mobilisé comme signifiant dans l'image, ce n'est jamais la personne dans sa singularité ou sa spécificité individuelle, mais bien la figure du « représentant type » d'une catégorie (race, sexe, âge, handicap, etc.). De plus, la juxtaposition

20. Figure 1.

21. Cela est particulièrement net dans les visuels présentés en figure 2 et figure 3.

22. Telle que sur le site de la « Charte de la Diversité », *op.cit.*

visuelle de plusieurs corps ou formes colorés ne permet pas de rendre compte de l'être ensemble social ni de la complexité politique des relations de pouvoir

Dans ces pages web « la diversité » fait l'objet d'une énonciation éditoriale (Souchier, 1998a et 1998b) qui contribue à stéréotyper des catégories présupposées dans une démarche de visualisation de « différences » signifiées ostensiblement par les formats multicolores. Cette rhétorique visuelle (Barthes, 1964) donne comme support signifiant principal à « la diversité », la pluralité de couleurs connotant la pluralité des couleurs de peau ; référant elle-même à une pluralité « d'ethno-types » considérés dans leurs dimensions physiques et parfois qualifiés de « types ethno-raciaux » ou de « races ». Ces représentations construisent « la diversité » comme la manifestation visuelle par excellence de la pluralité sociale à partir de la représentation d'une pluralité de spécificités corporelles. En effet, lorsque les figures sont anthropomorphes, les traits phénotypiques y sont toujours sur-sémiotisés par leur mise en saillance comme supports représentatifs de catégories, elles-mêmes déjà porteuses de significations racialisées et racialisantes de la pluralité. La prise en compte de l'altérité y est manifestée par une conception et une constitution de « l'Autre » non seulement comme « différent » mais, ici, comme spécifiquement « différent » parce que d'une « autre couleur » ; c'est-à-dire d'une couleur « autre » que celle du référentiel blanc, en dehors de la « blanchité », norme majoritaire impensée (Cervulle, 2013). Les contraintes communicationnelles propres à la production d'images (qui doivent être visuellement attractives et facilement reconnaissables pour le lecteur ou le spectateur), font de la figuration éditoriale (Bruneel, 2012) des corps ou des objets colorés les supports énonciatifs privilégiés de « la diversité ». Cette manipulation sémiotique spécifique de l'apparence physique, constitue ce que nous définissons comme un processus de stéréotypage (Amossy & Herschberg-Pierrot, 2005) de « la diversité ». L'essentialisation et la stéréotypie à l'œuvre dans ces figurations se lit à travers le choix des corps placés dans les pages des documents. Ceux-ci viennent servir de modèle ou d'exemplaire d'un certain type de « corps différent », qui devient représentatif d'une altérité stéréotypée. Ce processus construit un amalgame entre traits phénotypiques (notamment couleur du corps), « différence » et altérité. Notre analyse des supports numériques centrée sur les visuels en présence dans les pages dédiées à « la diversité », permet de saisir le décalage entre le discours généraliste porté par les organisations et les représentations proposées. En effet, pour signifier la « promotion de la diversité » et la « lutte contre les stéréotypes », sont reprises des catégorisations usuelles, réduisant ainsi la complexité du social à des types de « différences » exemplaires (Surrat, 2009). L'altérisation réside dans une racialisation des figures dans la mesure où ces représentations construisent certaines spécificités physiques en



signe de l'Autre par excellence. Ces discours *de* « la diversité » façonnent ainsi une sorte de stéréotype second, ou « stéréotype au carré » du collectif hétérogène ; stéréotype qui est à la fois euphorisé, esthétisé et standardisé, et qui recèle une euphémisation latente des enjeux politiques antidiscriminatoires.

### *Le paradoxe de l'usage de formes stéréotypées pour combattre les stéréotypes*

Les modalités principales de représentation de « la diversité » sont des formes multicolores, anthropomorphes ou non, qui utilisent la couleur et les traits phénotypiques comme supports de signification de la « différence ». Ces images sont esthétisées et confinent à l'essentialisation des êtres figurés, renvoyés à leur qualité de « minorités visibles ». Ces modalités énonciatives et visuelles constituent un terrain fertile pour la caractérisation de la pluralité de l'humanité comme pluralité « ethno-raciale », c'est-à-dire polygéniste (Amselle, 2010), et *in fine* racialisée. Cette ethnicisation (ou racialisation) du corps social s'appuie sur la sursémiotisation de la dimension physique dans la variété humaine. Celle-ci se trouve typologisée et (pré-)catégorisée à partir d'un découpage dans la multiplicité de figures stéréotypées de « groupes ethno-raciaux », potentiellement identifiables comme tels par les récepteurs français. La caractérisation des dissemblances physiques en « différences », procède d'une forme de réification. Ces stéréotypes sont mobilisés à des fins de commodité communicationnelle et de facilitation du cheminement interprétatif vers le sens proposé par les documents, et leurs mises en images visent une certaine éloquence. Reste qu'il peut sembler paradoxal de choisir de telles figures réifiées pour faire passer un message de « lutte contre les stéréotypes » au sein de ces supports de « publicité sociale » (Kunert & Seurrat, 2013) émanant des organisations. En effet, la représentation ostentatoire de l'hétérogénéité qui y affleure peut être prise pour une manifestation « évidente » de tolérance envers l'altérité. Le concept de stéréotype permet de caractériser les dynamiques de figement représentationnel dans les pratiques de représentation sociale. Ici, le stéréotype en présence est celui de « la diversité » elle-même : il opère un figement qui fait des dissemblances physiques des différences fondamentales. « La diversité » fonctionne comme rhétorique sociale fortement stéréotypante qui vise une valorisation irénique d'une pluralité réduite à l'état de creuset de « différences visibles ». Initialement mobilisée en France pour tenter de déjouer les stéréotypes sociaux (stéréotypes racistes, sexistes, homophobes, jeunistes, validistes, xénophobes, etc.), elle propose une vision positive hypertrophiée de certains « types sociaux » ; avec pour conséquence principale, la dépolitisation des questions sociales et raciales attenantes (Fassin & Fassin, 2009).

## La rhétorique de « la diversité » : un facteur de dépolitisation des problématiques socioculturelles de pluralisme

### *Pointer la dépolitisation, repolitiser les questions de « diversité »*

Nous avons observé la constitution d'un amalgame entre deux niveaux d'interprétation de « la diversité ». D'une part, « la diversité » vue comme collection d'une grande variété de « différences » entre des groupes « ethnoracialisés » de personnes et d'autre part, « la diversité » mise en scène comme représentation d'un *consortium* d'altérités « à tolérer » dans le cadre des politiques dédiées. Ainsi, la volonté exprimée de mieux prendre en compte « l'altérité » *via* « la promotion de la diversité » dans les organisations, semble simplement consister en une caution éthique supportée par la dimension cosmétique de ses manifestations communicationnelles. « L'Autre » est conçu de manière réductrice, comme « corps autre », c'est-à-dire comme substantiellement « différent » par rapport à une norme blanche implicite et hégémonique (Cervulle, 2013). Notre perspective de recherche plus générale vise à repolitiser les questions sous-jacentes à l'émergence de cette thématique et de ses représentations dans l'espace public français. En effet, dans un contexte d'internationalisation du recrutement, il semble que la notion de « diversité » soit décorrélée à la fois de la conflictualité sociale spécifiquement française et des controverses politiques plus globales, relatives notamment aux luttes pour la redistribution des richesses économiques, pour la reconnaissance sociale des diverses formes d'oppression ou encore pour la parité de participation de tous à l'espace public (Fraser, 2011). « La diversité » ne sert parfois même plus de pendant positif au traitement des discriminations raciales tant elle évacue tous les aspects dysphoriques de son champ sémantique. Elle continue cependant d'être mobilisée pour, soit refléter le pari réussi de l'internationalisation des ressources humaines, soit parler d'autres thématiques sociales de manière consensuelle (handicap, parité, orientation sexuelle, etc.)

La problématique initialement au cœur de l'avènement de « la diversité » – à savoir les nécessaires et spécifiques luttes contre les discriminations ethno-raciales et contre l'exclusion des personnes les plus défavorisées et les plus précarisées, qui sont aussi les plus humiliées de la population française –, ne semble pas avoir résisté aux processus de déconflictualisation, de négociation et de réappropriation par le « management des organisations », en particulier *via* le « management de la diversité ».



Figure 6 : Page du site de l'agence « Just Different, conseil et formation en diversité » : onglet « Just Different », rubrique « Pourquoi Just Different ? »  
 Source : [http://www.justdifferent.eu/?page\\_id=198](http://www.justdifferent.eu/?page_id=198)

Ce management, dans sa visée gestionnaire, requalifie toutes les problématiques sociétales en problématiques économiques de « performances » (comme on peut le voir dans la figure ci-dessus). Par exemple, aux Etats-Unis : « Le nouveau discours de la diversité, diffusé par une abondante littérature d'entreprise, procède en repoussant les dimensions juridiques et morales des politiques antidiscriminatoires pour les remplacer par un discours sur l'efficacité économique (*business case*) de ces politiques, censées offrir aux entreprises un avantage comparatif. Ce processus d'appropriation managériale est passé par une redéfinition du contenu des politiques antidiscriminatoires menées antérieurement. [...] Alors que certaines "différences" entre les individus, liées à leur appartenance ou non à certains groupes protégés par le droit, étaient prises en compte par les politiques d'*affirmative action* de manière provisoire dans le but de réparer les injustices subies, elles sont désormais reconnues et célébrées pour leur *contribution*<sup>23</sup> à la performance de l'entreprise. » (Bereni, 2009 : 91).

23. C'est elle qui souligne.

C'est cette recherche non questionnée d'efficacité ou de performance des « différences » que l'on retrouve dans l'instrumentalisation managériale de l'idée de « diversité ». Cela est également palpable au niveau des requalifications des problématiques politiques de discrimination envers les populations issues de l'immigration en problématiques de « management interculturel », alors que ces dernières développent plutôt des réflexions sur les pratiques et les situations d'interactions intersubjectives dans des environnements internationaux de travail. De plus, l'extension sémantique de la « gestion de la diversité » à la valorisation et à la promotion de toute personne en situation potentielle de vulnérabilité, évacue la conflictualité spécifique liée à la dimension ethno- raciale dans les débats publics sur l'intégration en France (Schnapper, 2007). Selon Milena Doytcheva : « [...], l'"unification" de préoccupations et de champs d'intervention antérieurs (le handicap, l'égalité hommes/femmes, l'insertion professionnelle de publics dits "en difficulté") sous le vocable de diversité, apparaît bien plus comme une juxtaposition. » (Doytcheva, 2009 : 115). Il s'agit donc de pointer, à nouveaux frais, les enjeux politiques sous-jacents à l'instrumentalisation managériale de « la diversité ».

### *L'instrumentalisation managériale de « la diversité » par la RSE*

L'analyse de ces documents permet d'envisager comment se construit en discours une posture institutionnelle (appelée en anglais « *corporate* ») de ces organisations autour de « la diversité » en France. La mobilisation de travaux en sciences humaines et sociales sur le sujet éclaire les gestes sémiotiques à l'œuvre dans les représentations proposées. Certains travaux en science politique déconstruisent également les modes d'appropriation sociopolitique de « la diversité », ainsi que les présupposés idéologiques qui l'entourent. Ils font en particulier ressortir son caractère non normatif au plan juridique et dépolitisant (Junter & Sénac, 2010) et montrent que la notion de « diversité » rejette les discriminations en dehors de l'espace de la conflictualité politique, opérant ainsi une neutralisation de leur dimension dystopique, polémique et conflictuelle (Sénac, 2012). Or, certaines mesures prises en vue de « promouvoir la diversité » consistent à produire, on l'a vu, des documents de communication, à mettre en place des procédures de labélisation et à signer la Charte de la diversité. Ces différentes actions peuvent être réalisées par des entités internes ou externes aux organisations, telles que des services internes de ressources humaines et de communication ou bien des agences spécialisées en ressources humaines (*Mozaïk RH*, et *Just Different*<sup>24</sup>) ou encore,

---

24. Cf *Supra* Figures 5 et 6.

des acteurs associatifs comme les clubs d'entreprises de FACE ou l'AFMD<sup>25</sup>. Le fonctionnement de ces différents « acteurs professionnels de la diversité » dénote l'orientation communicationnelle du travail de « gestion de la diversité » en organisation. À l'instar des conclusions des travaux sur les « intermédiaires et les "opérateurs de la diversité" dans les politiques d'entreprises » (Doytcheva, 2011), nous pouvons souligner le caractère instrumentalisé de « la diversité ». Les résultats de notre analyse sémio-communicationnelle des visuels sont corroborés par la posture des sciences de gestion qui rapportent la « diversité » à un instrument de performance, tournées qu'elles sont vers l'objectif de trouver des solutions opérationnelles pour les organisations. Pour elles, les actions en faveur de « la diversité » doivent se situer dans une recherche d'efficacité et de rentabilité. En effet, certains travaux indiquent les leviers de légitimation et de bonne réputation que l'organisation peut tirer de « la diversité » : « Toutefois, si la diversité est communément considérée comme source de valeur ajoutée, voire comme un avantage concurrentiel, elle correspond aussi à une "stratégie de légitimation" [...] sur un marché mondial où le capital de réputation est devenu primordial pour toute entreprise. De fait, la diversité répond à un triple enjeu : économique, juridique et social » (Cailleba & Cuevas, 2009 : 367) ; mais ne semble pas du tout saisir ce qui constitue le nœud du problème.

Par exemple, un compte-rendu mentionne que : « Les enquêtes réalisées auprès des dirigeants d'entreprises font ressortir cinq arguments "*business*" justifiant la mise en œuvre d'un engagement réel dans une politique de diversité : la pénurie de talents impose d'élargir les viviers de recrutement ; la diversité des équipes est source d'innovation et de créativité ; les actions pour la diversité améliorent la réputation de l'entreprise et son image ; les actions diversité améliorent le climat social interne ; le besoin de proximité avec les clients justifie une diversité des salariés. À ces arguments "*business*", s'ajoutent deux autres raisons pour agir : les contraintes légales et les raisons éthiques. » (Terramorsi & al., 2009 : 270-271). Il semblerait que ces travaux en gestion imaginent également une certaine performativité du discours : « Pour les entreprises, l'objectif est alors clairement de démontrer à la fois leur volonté et leur implication envers la non-discrimination et la diversité. [...] Les mots sont importants, ils sont au cœur même des stratégies d'inclusion des entreprises pour promouvoir l'inclusion des minorités et le respect de la diversité. La place de l'information relative à la gestion de la diversité est bien souvent révélatrice de l'importance même accordée à la diversité dans l'entreprise

---

25. Ces associations conduisent un certain nombre d'actions dans les entreprises dont on peut voir les traces en ligne : pour l'AFMD : <http://www.afmd.fr/-Travaux-des-groupes-de-travail-.html> et pour FACE : [http://www.fondationface.org/activites-2/entreprise/.](http://www.fondationface.org/activites-2/entreprise/)

(Lymer, 1996). » (Point, 2006). Or, le sujet de l'intégration des « minorités » ainsi que celui des discriminations ethno-raciales s'y rapportant est loin d'être central, il est même parfois externalisé (Doytcheva, 2011). Pourtant, c'est bien sur celui-ci que se cristallisent le plus les mises en images de « la diversité » par une sorte d'isomorphisme institutionnel mimétique (Terramorsi & *al.*, 2009). En effet, les organisations communiquent à peu près toutes de la même façon en montrant des collectifs « diversifiés » de salariés au travail, c'est-à-dire des groupes comportant en leur sein, de manière centrale, une ou plusieurs personnes racisé.e.s. Les auteurs en science de la gestion semblent ainsi prendre pour argent comptant les « avantages » offerts par « la diversité », notamment au niveau communicationnel en termes de « réputation », sans jamais préciser ce que cette thématique recouvre comme problématiques politiques initiales. En effet, aucune distanciation d'avec cette novlangue managériale qu'est « la diversité » (Sénac, 2012) n'est envisagée : ni sur le terme, ni sur ce qu'il convoque comme présupposés idéologiques, ni sur ce que seraient ces « différences » à prendre en charge. Ils restent également parfaitement aveugles à la dimension hégémonique du référentiel contre lequel l'idée de « diversité » a été forgée en France. Ce référentiel est constitué par l'homme blanc, jeune, valide, hétérosexuel et ne pratiquant aucune religion, ce qui constitue d'ailleurs un autre stéréotype.

*Une idée qui dépolitise les problèmes de discriminations liées au racisme systémique par la valorisation du « métissage »*

Dans son ouvrage *l'Ethnicisation de la France*, Jean-Loup Amselle décrit les mécanismes sociopolitiques qui ont conduit à la mise à l'agenda politique français de « la diversité ». Il montre le caractère ethnicisant d'un tel vocable, en particulier dans ses usages discursifs visant à désigner les immigrés et leurs descendants selon la perspective du « métissage » (Amselle, 2011). Dans l'un de ses articles sur la notion d'ethnie, il explique : « [...] il se passe difficilement un jour sans qu'un magazine, une présentation de mode ou une musique ne soit qualifié de "métis". En 1998, lors de la Coupe du monde de football, la victoire de l'équipe de France a donné lieu à un battage médiatique considérable tournant lui aussi autour du thème du métissage. À cette occasion, la presse écrite, radiophonique et télévisée tant française qu'internationale n'a pas manqué de célébrer le caractère multicolore de notre équipe nationale – black, blanc, beur –, jouant dans sa version positive le vieux scénario d'une France métissée. [...] Et l'on voudrait postuler ici que toute mise en avant de l'origine, qu'elle soit une ou multiple, a pour effet de renforcer la croyance en la ou les races. » (Amselle, 2010).

En analysant des représentations dans lesquelles la couleur est surdéterminante nous avons montré que la rhétorique *de* « la diversité » repose sur une vision ethno-racialisée de la société qui ne dit pas son nom. Il s'agit d'une emphase

quant à un « vivre ensemble » apaisé, euphorique et fantasmé. La rhétorique *de* « la diversité » escamote *de facto* les polémiques relatives non seulement aux discriminations racistes – directes ou liées au racisme systémique<sup>26</sup> (de Rudder & al., 2000 : 41) – mais aussi, plus largement, aux problématiques sociopolitiques de coexistence sur un même territoire historique d'une pluralité de personnes aux attaches socioculturelles distinctes et aux appartenances identitaires entremêlées et multiples. Cette pluralité intrinsèque aux sociétés a, de nos jours, de plus en plus tendance à être saisie selon des modalités d'appréhension racialisantes. La République française, bien qu'elle disqualifie cette approche et valorise plutôt l'idée d'un pluriel indéterminé sur le plan « ethnoculturel », développe pourtant une manière irénique d'appréhender la coexistence des êtres humains qui vivent en son sein *via* l'usage de la rhétorique de « la diversité ». Souvent, « le terme est convoqué sur les problématiques de l'intégration et du "vivre ensemble" pour rendre compte du caractère "pluriethnique" de la société française, des enjeux minoritaires, des phénomènes de ségrégation et de discrimination ethno-raciale, autant de questions dont celle-ci éprouve de longue date des difficultés à se saisir, récusant, selon les principes d'une doctrine philosophique et politique républicaine, toute mise en saillance explicite de l'ordre ethno-racial. » (Doytcheva, 2010 : 424). L'ordre ethno-racial, pourtant central et structurant pour analyser des relations de pouvoirs ordinaires (Cervulle & Freitas, 2015), y est escamoté. La rhétorique *de* « la diversité », en plus de donner à voir ses figures principalement sous l'angle promotionnel – l'enjeu étant de promouvoir l'organisation comme une entité socialement responsable sur le plan éthique (Bruneel, 2012) –, les donne aussi à lire comme représentation paradigmatique de la pluralité. À partir de formes visuelles enchantées et esthétisées, « la diversité » fonctionne de manière « transmédiagénique » (Bruneel, 2017), occultant paradoxalement tout questionnement politique ayant trait à la « race ».

### « *La diversité* » ou la norme re-normée et standardisée

« La diversité » décrit des figures opposables des « Autres ». Elle les renvoie à une extériorité au commun, à une altérité (qui pourtant n'en est pas nécessairement une) et a tendance à restituer la norme sans l'avoir véritablement questionnée en chemin. Il nous semble que, dans ce pointage des alter-égo « divers » montrés comme intégrables et intégrés dans un « Nous » collectif enchanté, se joue une

26. Le racisme systémique est : « [...] le point de rencontre entre des formes "interactionnelles" et des formes "structurelles" de racisme. Les premières sont constituées des « micro-équités » répétitives et corrosives, mais inattaquables juridiquement, les secondes par les règles et procédures de traitement, l'une et l'autre forme étant incorporées aux règles éthiques et socioculturelles du fonctionnement ordinaire des institutions, voire des sociétés tout entières » (DE RUDDER, POIRET & VOURC'H, 2000 : 41).

proposition de définition de l'identité française. Elle semble adossée à un statut socio-économique favorisé, fortement standardisé, naviguant dans un univers cosmopolite. En effet, pour signifier « la diversité », il s'agit de ne représenter « la figure à altérer » qu'à partir de son plus petit dénominateur « non commun » avec la norme blanche, à savoir sa couleur de peau et/ou ses traits phénotypiques, marqueurs de différenciation perceptible, marqueurs visuels racialisants. Les autres attributs physiques, qu'ils soient vestimentaires, esthétiques ou relatifs à l'âge, sont fréquemment les mêmes. Lorsqu'il s'agit de photographies, les personnes représentées sont vêtues de manière standard selon les codes vestimentaires « professionnels » : par exemple en costume-cravate masculin ou en tailleur féminin pour signifier le statut de cadre d'entreprise ou bien avec l'uniforme requis pour l'exercice de la profession. Ou bien, d'autres fois, les personnages sont tout simplement habillés de manière « *casual* » ou « usuelle » selon les codes vestimentaires contemporains en vigueur, et en marquant le moins possible un champ professionnel spécifique, pour pouvoir potentiellement les signifier tous.

Nous observons également que la sélection des personnes a tendance à ne retenir que des corps plutôt minces, aux sourires alignés et blancs, paraissant en bonne santé et valides, soit une sélection esthétiquement orientée, normée et standardisée. Elles sont, de plus, plutôt jeunes, à quelques exceptions près lorsqu'apparaissent des figures chenuës pour montrer « les seniors ». Enfin, les corps tant féminins que masculins sont facilement reconnaissables du fait du respect des normes de genre en vigueur en vue de signifier la mixité ou la parité hommes-femmes. En bref, les normes de représentation des collectifs de salariés sont largement respectées. Les images élaborées pour dire « la diversité » visent à connoter une « altérité incluse », ce qui ne les empêche pas toutefois de réitérer implicitement une norme managériale. « La diversité » est employée pour caractériser ce qui est considéré de manière implicite comme un certain envers de la norme mais qui, standardisé, en devient un envers parfaitement « tolérable ». C'est principalement à partir de l'ostentation de corps multicolores à l'apparence conventionnelle et très normée (connotant les milieux socio-professionnels de cadres supérieurs) qu'est enclenché le processus de signification de « la diversité ». Ainsi, elle désigne la pluralité des « différences » et des « altérités » incluses dans l'organisation davantage sur le mode de l'élitisme cosmopolite que sur celui d'une démarche sociale et antidiscriminatoire. Les dimensions postcoloniale et décoloniale des enjeux sous-jacents à la prise en considération sociopolitique de ces « minorités visibles » sont annihilées par cette rhétorique *de* « la diversité ». Ainsi, la mise en scène institutionnelle d'un tel sujet polémique et délicat (les discriminations), est également le lieu d'une mise aux normes du discours, lequel s'accompagne ici d'une anticipation des discours adverses, d'une normalisation par



mimétisme de formes iréniques, idéalisées, standardisées et naturalisantes. Le tout affecte la dimension communicationnelle mais aussi politique de « la diversité ». En définitive, tous ces procédés de neutralisation des facteurs polémiques et conflictuels relèvent d'une dynamique de « lissage discursif » (Oger & Olliver-Yaniv, 2006) et visuel opérant à même la rhétorique *de* « la diversité ».

## Conclusion

Cet état des lieux, focalisé sur les emplois de « la diversité » dans les discours organisationnels, permet de dire qu'il s'agit d'une énonciation paradoxale de la dimension plurielle des sociétés. En observant des modalités discursives et visuelles de publicisation de « la diversité », nous avons pointé la nécessité de critiquer l'essentialisation des figures qu'elle peut produire. En soulignant que les « corps exposés » dans ces documents le sont du fait de caractéristiques phénotypiques substantialisées, nous avons montré qu'ils servent de modèles ou d'exemples de « corps typiquement différents », de « corps typiquement autres » (car altérés), réitérant ainsi la norme blanche tout en ne la nommant pas. La caractéristique principale de « la diversité » est d'être un discours consensuel et une pratique visuelle attractive pour la communication. « La diversité » n'a pas pour projet de prendre en compte toutes les problématiques sociales réelles, et d'ailleurs elle ne le peut pas. Elle active (peut-être malgré elle) un processus d'altérisation qui réduit les figures à des catégories stéréotypées et se retrouve en assez net décalage avec ses objectifs de départ de lutte contre les stéréotypes et les discriminations. S'y dessine en creux la proposition d'une vision du monde utopique, dans laquelle le soubassement idéologique du capitalisme néolibéral, comme système social fondamentalement inégalitaire, n'est à aucun moment remis en cause. Cette conception du monde fait de « la diversité » la représentante standardisée et hégémonique des sociétés plurielles.

À travers ce questionnement et ces analyses, nous avons souhaité montrer à quel point le lien qui unit « la diversité » à ses représentations ordinaires peut être controversé et fragile. Mais, n'abandonnant pas aux sirènes de « la diversité » une représentation hypertrophiée de la pluralité, trop souvent considérée comme fragmentation en groupes altérés et essentialisés, nous souhaitons conserver tout l'apport philosophique d'Emmanuel Levinas pour penser l'Autre en tant qu'autre personne, qu'autre singularité, qu'autre individu particulier. En effet, la question du visage comme seuil de l'irréductibilité de la singularité de l'Autre chez Levinas, continue d'interroger les modalités représentationnelles avec lesquelles nous pensons la pluralité humaine. Les sciences de l'information et de la communication se donnent pour objectif de chercher à comprendre les mécanismes de l'opérativité

symbolique desquels procède la signification sociale. Ainsi, il nous faut peut-être humblement tenter de repositionner le curseur problématique en réinvestissant un questionnement politique et philosophique autour de la figure de l'Autre, comme source de rapport égalitaire entre tous et chacun. Cela consisterait à proposer un cheminement politique qui mène à la reconnaissance des spécificités individuelles dans le cadre d'une véritable préoccupation en faveur de l'égalité concrète entre les individus. Cette réflexion, qu'il s'agit de poursuivre afin de penser et de prendre en charge l'intrinsèque pluriel qui façonne nos sociétés, nous proposons de l'appuyer sur un renouvellement des questions ayant trait à l'épistémologie du pluriel à partir d'une approche sémio-politique des représentations sociales.

## Bibliographie

- AMOSSY, Ruth & HERSCHBERG-PIERROT, Anne, 2005 [1997], *Stéréotypes et clichés : langue, discours, société*, Paris : Armand Colin.
- AMSELLE, Jean-Loup, 2010, « De la déconstruction de l'ethnie au branchement des cultures : un itinéraire intellectuel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 185, p. 96-113.
- AMSELLE, Jean-Loup, 2011, *l'Ethnicisation de la France*, Fécamp : Lignes.
- BARTHES, Roland, 1964, « Rhétorique de l'image », *Communications*, vol. 4, n°1, p. 40-51.
- BENN MICHAELS, Walter, 2009, *la Diversité contre l'égalité, (The Trouble With Diversity: How We Learned to love Identity and ignore Inequality*, trad. de F. Junqua), Paris : *Raisons d'agir*.
- BENTOUHAMI-MOLINO, Hourya, 2015, *Race, cultures, identités : une approche féministe et postcoloniale*, Paris : Presses Universitaires de France.
- BERENI, Laure, 2009, « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise", la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n° 35, p. 87-105.
- BERTHELOT-GUIET, Karine, 2015, *Analyser les discours publicitaires*, Paris, Armand Colin.
- BOUTAUD, Jean-Jacques, 1998, *Sémiotique et communication. Du signe au sens*, Paris : L'Harmattan.
- BOUTAUD, Jean-Jacques, 2011, « L'Outil et l'Ethos. Quand sémiotique, communication et organisation progressent dans l'application », *Communication et organisation*, n°39, p. 17-35.
- BROUSILLON, George-Axelle, PIERRE, Philippe et SEURRAT, Aude, 2007, « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? », *Management & Avenir*, n° 14, p. 137-149.

BRUNEEL, Emmanuelle, 2012, *la Fabrique de la « diversité » dans les discours de l'entreprise : entre thématique sociopolitique et schème représentationnel, étude d'une dynamique symbolique*, Mémoire de Master Recherche en sciences de la communication, université Paris-Sorbonne-CELSA.

BRUNEEL, Emmanuelle, 2017, « La "diversité", un concept transmédiagénique à critiquer », Actes du colloque *Jeunes, Médias et Diversité. Les pratiques de la diversité : de la production à la réception*, (Bruxelles, 2 et 3 avril 2015) : p. 14-32. Consultable en ligne : [http://docs.wixstatic.com/ugd/d232ed\\_9fe7d9a5e72747a7a36e36102cc27262.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/d232ed_9fe7d9a5e72747a7a36e36102cc27262.pdf).

CAILLEBA, Patrice et CUEVAS, Fernando, 2009, « Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises », *Management & Avenir*, n° 28, p. 366-379.

CERVULLE, Maxime, 2013, *Dans le blanc des yeux : diversité, racisme et médias*, Paris : Éditions Amsterdam.

CERVULLE, Maxime & FREITAS, Franck, 2015, « Techno-racismes : de la (re) production technique de la "race" », *POLI*, n° 10, p. 8-15.

DOYTCHIEVA, Milena, 2007, *une Discrimination positive à la française ? Ethnicité et territoire dans les politiques de la ville*, Paris : La Découverte.

DOYTCHIEVA, Milena, 2009, « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons politiques*, n° 35, p. 107-123.

DOYTCHIEVA, Milena, 2010, « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat », *Sociologie*, vol. 1, n° 4, p. 423-438.

DOYTCHIEVA, Milena, 2011, « Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises », *Sociologies pratiques*, n° 23, p. 57-68.

FASSIN, Didier & FASSIN, Eric, 2009 [2006], *De la question sociale à la question raciale : représenter la société française*, Paris : La Découverte.

FRASER, Nancy, 2011 [2005], *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, (Recueil d'articles traduits de l'anglais par E. FERRARESE), Paris : La Découverte.

- FRIMOUSSE, Soufyane et PERETTI, Jean-Marie, 2009, « Introduction au cahier La diversité : premier bilan », *Management & Avenir*, n° 28, p. 246-249.
- GARNER-MOYER, Hélène, 2012, *Réflexions autour du concept de diversité. Eclairer pour mieux agir*, Paris : Livre blanc de l'AFMD. Source : [http://www.afmd.fr/IMG/pdf\\_AFMD-CONCEPT-DIVERSITE.pdf](http://www.afmd.fr/IMG/pdf_AFMD-CONCEPT-DIVERSITE.pdf).
- JEANNERET, Yves, 2014, *Critique de la trivialité : les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*, Paris : Éditions Non Standard.
- JUNTER, Annie et SÉNAC, Réjane, 2010, « la Diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE)*, n° 114, p. 167-195.
- KRIEG-PLANQUE, Alice, 2010, « la Formule "développement durable" : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société*, n° 134, p. 5-29.
- KUNERT, Stéphanie et SEURRAT, Aude, 2013, « De la "publicité sociale" : lorsque les marques communiquent sur "la lutte contre les discriminations" et la "promotion de la diversité" », *Communication & management*, vol. 10, n° 1, p. 63-78.
- LÉVINAS, Emmanuel, 1984, *Éthique et infini*, Paris : Le Livre de poche.
- MARIN, Louis, 1989, *Opacité de la peinture. Essais sur la représentation au Quattrocento*, Paris : Éditions Usher.
- MASCLET, Olivier, 2012, *Sociologie de la diversité et des discriminations*, Paris : Armand Colin.
- NOIRIEL, Gérard, 2007, *A quoi sert l'identité nationale ?* Marseille : Agone.
- OGER, Claire et OLLIVIER-YANIV, Caroline, 2006, « Conjuré le désordre discursif. Les procédés de "lissage" dans la fabrication du discours institutionnel », *Mots. Les langages du politique*, n°81, p. 63-77.
- POINT, Sébastien, 2006, « la Charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires », *Management & Avenir*, n° 8, p. 61-85.

RUDDER (DE), Véronique, VOURC'H, François & POIRET, Christian, 2000, *l'Inégalité raciste : l'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris : Presses Universitaires de France.

RUDDER (DE), Véronique, VOURC'H, François, 2006, « Débats et controverses. Quelles statistiques pour quelle lutte contre les discriminations ? », *l'Homme et la société*, vol. 2, n° 160-161, p. 239-253.

SCHNAPPER, Dominique, 2007, *Qu'est-ce que l'intégration ?* Paris : Gallimard.

SÉNAC, Réjane, 2012, *l'Invention de la diversité*, Paris : Presses Universitaires de France.

SEURRAT, Aude, 2009, *Les médias en kits pour promouvoir « la diversité » : étude de programmes européens de formation aux médias destinés à « lutter contre les discriminations » et « promouvoir la diversité »*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université Paris-Sorbonne-CELSA.

SOUCHIER, Emmanuël, 1998a, *Lire & écrire : éditer*, Mémoire pour l'habilitation à diriger les recherches, université Paris Diderot.

\_, 1998b, « L'"énonciation éditoriale" ou l'image du texte », *Cahiers de médiologie*, n° 6, p. 137-145.

TERRAMORSI, Patrice, BARTHE, Nicole et PERETTI, Jean-Marie, 2009, « L'Information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40 », *Management & Avenir*, n° 28, p. 268-280.

VOIROL, Olivier, 2005, « les Luttés pour la visibilité. Esquisse d'une problématique », *Réseaux*, n° 129-130, p. 89-121.

VATTEVILLE, Eric, 2009, « la Stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance », *Management & Avenir*, n° 28, p. 408-421.

WIEVIORKA, Michel, 1996, *une Société fragmentée. Le multiculturalisme en débat*, Paris : La Découverte.

Résumé : L'objectif de cet article est de rendre compte de la manière dont la notion de « diversité » est utilisée en France afin de traiter de la problématique de la pluralité sociale. Il s'agit en particulier de montrer en quoi la rhétorique *de* « la diversité » reconfigure les tenants et les aboutissants des questions relatives aux « différences » ethno-raciales. L'analyse de discours de « responsabilité sociétale et environnementale » (RSE) d'organisations qui la mobilisent permet d'interroger « la diversité » à l'aune de ce qu'elle entend représenter. L'analyse sémio-politique proposée s'inscrit en sciences de l'information et de la communication et vise à mettre au jour certaines énonciations sociales et certaines médiations dont « la diversité » fait l'objet. Mobilisée dans les discours institutionnels *via* des expressions telles que « promouvoir », « respecter » ou encore « inclure la diversité », cette formule ambiguë semble prendre en charge l'idée de pluralité « des différences » et dire la qualité plurielle mais unifiée de la société. Les thématiques qu'elle inclut sont, par ailleurs, équivoques : on l'emploie dans des contextes hétérogènes pour parler d'anti-discrimination, de tolérance, de parité, d'antihomophobie, d'antisexisme, d'antiracisme, de handicap, de laïcité, etc. Néanmoins, toutes ces évocations cristallisent l'idée de variété, de pluralité, de dissemblances, de non-identité des uns et des autres. Des discours qui l'emploient émane une teneur enchantée mais aussi euphémique que l'on tentera de saisir à partir d'une approche sémiologique des formes discursives et des formats éditoriaux qui font exister cette rhétorique *de* « la diversité ». Cette approche permet de resituer ce qui s'y joue, sur le plan communicationnel, en matière d'épistémologie du pluriel. En se demandant : « Quelle pluralité la notion de « diversité » ainsi mobilisée entend-elle représenter ? », on en arrive à l'envisager comme une modalité discursive dépolitisante utilisée pour évoquer positivement des thèmes tels que « la lutte contre les discriminations », les « différences » et « l'altérité » et comme une conception multiculturaliste de la société. Globalement, cette rhétorique *de* « la diversité » opère une qualification de « l'être pluriel de la société française » propre à réenclencher des mécanismes sociaux de stéréotypie de l'altérité.

Mots-clés : diversité, représentations visuelles, stéréotypes, France, discours contemporains, sémiologie

*A Semio-Communicational Analysis of Othering  
Social Plurality within the “Diversity’s Rhetoric” in  
the French Organizations’ Discourses*

*Abstract: This article aims to report on the way «diversity’s contemporary rhetoric» is considering the issue of social plurality and, doing so, reconfigures the ins and outs. Its recurrent uses in different sorts of public discourses (the one about «corporate social and environmental responsibility») allows us to examine «diversity» in terms of what that concept intends to focus on. Our analysis is a political one and is situated within the field of information and communication sciences insofar as it aims to approach the mediations of «diversity» as a social concept. Thus, our intention is to seize the contemporary social sayings about «diversity» and to characterize the concept within its discursive and visual existence. Conveyed by several institutional discourses via expressions such as «promote», «respect» or even «include diversity», this formulation seems ambiguous. It appears as a desire to gather the plurality of all «differences» and it aims to represent the plurality of society while trying not to separate different members who compose it. It includes several themes which are, moreover, equivocal: it is used in heterogeneous contexts to talk about anti-discrimination, tolerance, parity, anti-homophobia, or anti-sexism, anti-racism, disability, secularism, etc. Nevertheless, all these evocations crystallize the idea of variety, plurality, dissimilarities, and non-identity between all. We will question discourses which aim to reflect an enchanted «diversity» as rhetorical content according to a semiotic approach to discursive forms and editorial formats. We will be focusing on grasping what epistemology of the plural the French «diversity’s rhetoric» is dealing with. Wondering which kind of pluralities «diversity» is intended to represent, we will point out that it is a discursive modality supporting semantic positive themes such as «combating discrimination» and «promoting differences» and «otherness» and linked to a multicultural conception of society. Globally, we would like to show that the French «diversity’s rhetoric» qualifies the «plural being» of society in a way that renews social mechanisms stereotyping alterity.*

*Keywords: diversity, visual representation, stereotypes, France, contemporary discourse, semiotics*



## *Semio-comunicacional análisis del proceso de alterización de la pluralidad social dentro de la retórica de “la diversidad” en los discursos de las empresas francesas*

*Resumen:* El objetivo de este trabajo es dar cuenta de la forma en la cual la noción de “diversidad” lleva en Francia a la cuestión del pluralismo social. Se trata de demostrar que la retórica de “la diversidad” configura los entresijos de las “diferencias” raciales. El empleo frecuente de la denominación “a diversidad” dentro de distintos discursos sociales que circulan en el espacio público francés (en particular los discursos de “responsabilidad social y ambiental”) permite examinar “la diversidad” en cuanto a lo que pretende representar. El análisis semiopolítico propuesto se sitúa en el campo de las Ciencias de la información y la comunicación y pretende hacerse cargo de los refranes sociales y de las mediaciones de cuales “la diversidad” es objeto. Empleada en los discursos institucionales mediante expresiones tales como “promover”, “respetar” o incluso “incluir la diversidad”, esta formulación parece ambigua. Este concepto quiere recoger la pluralidad de todas las “diferencias” y representar la calidad plural y unificada de la sociedad. Los temas que incluye son, además, ambiguos: esta utilizada en contextos heterogéneos para hablar tanto de lucha contra la discriminación, de tolerancia, de paridad, como de lucha contra la homofobia, el sexismo, o el racismo, también de discapacidad, de laicismo, etc. Sin embargo, todas estas evocaciones cristalizan una idea de variedad, de pluralidad, de diferencias entre cada uno. Queremos cuestionar los discursos que lo utilizan para reflejar una “diversidad” encantada y eufemista, según un enfoque semiológico a formas discursivas y formatos editoriales que desarrollan la retórica francesa de “la diversidad”. Este enfoque permite de restituir lo que está en juego, al nivel comunicacional, con respecto a la epistemología del plural. Preguntándonos: “¿Que pluralidad «la diversidad» pretende representar?”, la vamos a ver como una modalidad discursiva de despolitización empleada para aludir positivamente a temas como la “lucha contra la discriminación”, las “diferencias” y la “alteridad” y como concepción multicultural de la sociedad. Globalmente, veremos que la retórica de “la diversidad” califica la “sociedad plural” de tal modo que vuelven los mecanismos sociales de estereotipia de la alteridad.

*Palabras claves:* diversidad, representaciones visuales, estereotipos, Francia, discursos contemporáneos, semiología