



HAL
open science

“ Les ambiguïtés des pratiques de GRH de diversité à destination des territoires en difficultés ”

Florimond Labulle

► To cite this version:

Florimond Labulle. “ Les ambiguïtés des pratiques de GRH de diversité à destination des territoires en difficultés ”. Manager la diversité des ressources humaines, A.-F. Bender, A. Klarsfeld et C. Naschberger, Editions Vuibert, collection AGRH., 2018. hal-03175085

HAL Id: hal-03175085

<https://hal.science/hal-03175085>

Submitted on 19 Mar 2021

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Les ambiguïtés des pratiques de GRH de diversité à destination des territoires en difficultés

Florimond LABULLE, Docteur en sciences de gestion.

Université Paris-Est Créteil, Institut de Recherche en Gestion

61 avenue du Général de Gaulle

94010 Créteil Cedex France

Florimond.labulle@u-pec.fr

Résumé

L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence les ambiguïtés conceptuelles et contextuelles des pratiques de GRH de diversité des entreprises implantées à proximité des territoires en difficultés d'Aulnay-sous-Bois. Il constitue une partie des résultats d'un travail doctoral soutenu en novembre 2013 et portant sur l'étude des pratiques de GRH spécifiques à destination des territoires en difficultés.

Les discours des managers et des acteurs RH de trois entreprises implantées à proximité de ces territoires invitent à interroger les pratiques de gestion de la diversité au regard du modèle républicain de la France. Ils montrent en effet, des divergences sensibles entre groupes d'acteurs à propos de la notion de diversité. Ils soulignent également les ambiguïtés relatives à la définition et à l'explicitation du terme diversité dans les entreprises étudiées, qui peuvent contribuer à rendre moins efficaces les pratiques de gestion à destination des populations des territoires en difficultés.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, diversité, territoires en difficultés.

Introduction

Les violences urbaines de novembre de 2005 ont permis de mettre la lumière sur certains quartiers et leurs habitants, ainsi que sur la question de la gestion de la diversité. Suite à ces évènements, les territoires en difficultés sont (re)devenus une cible des politiques publiques. Les territoires en difficultés – aussi nommés Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) – se caractérisent par des niveaux de pauvreté et de chômage largement supérieurs à la moyenne nationale¹. Ils se situent pour la plupart, en périphérie des grandes agglomérations urbaines et leur population est peu diplômée², plutôt jeune³, étrangère ou d'origine étrangère⁴ et composée de familles nombreuses⁵. Simultanément, de nombreuses entreprises ont commencé à se mobiliser pour contribuer à l'intégration de ces populations jusque-là exclues souvent du fait de leur appartenance ethnique réelle ou supposée. La gestion de la diversité est ainsi devenue une pratique courante de la part des entreprises et constitue bien souvent un des piliers de la RSE dans le domaine social. Néanmoins, plus de dix ans plus tard, ces territoires en difficultés restent encore en rupture avec la société. Leur situation sociale et économique n'a pas beaucoup évolué. Ainsi le rapport de l'Observatoire National de la Politique de la Ville (ONPV) de 2016 indique que les habitants de ces quartiers ont toujours autant – voire davantage - de difficultés à trouver un travail.

Devenue une pratique quasi incontournable, la gestion de la diversité n'est pas sans soulever quelques interrogations, notamment au niveau de sa mise en œuvre opérationnelle dans les entreprises implantées sur ces territoires. Comment les politiques de gestion de la diversité sont-elles définies ? A quels objectifs sont-elles censées répondre ? Comment et par qui sont-elles mises en œuvre sur le terrain ? On peut également se demander comment elles prennent en compte la réalité des populations de leurs territoires et si elles peuvent contribuer, peu ou prou, à en améliorer la situation.

¹ Le taux de pauvreté (60 % du niveau de vie médian) atteint 42 % dans les quartiers en difficulté contre 16 % en moyenne dans les villes qui abritent ces quartiers (Données INSEE 2016). Le taux de chômage est de 26.4% dans les quartiers prioritaires contre 10.1% pour les autres unités urbaines (Rapport l'Observatoire National de la Politique de la Ville (ONPV), 2016).

² La part de la population de ces territoires sans diplôme ou inférieur au bac, parmi la population non scolarisée de 15 ans et plus, est de 75 %, contre 55 % hors de ces quartiers défavorisés. 22 % des élèves entrant en classe de sixième pour la première fois ont déjà un retard scolaire. C'est le cas de 12 % de ces élèves en dehors de ces quartiers (Rapport l'Observatoire National de la Politique de la Ville (ONPV), 2016).

³ 25% des résidents de ces territoires sont âgés de moins de 14 ans, contre 18 % dans les villes qui les englobent (Données INSEE 2016).

⁴ 20% des habitants sont étrangers, c'est le cas de 8 % en France dans les unités urbaines qui comprennent un quartier prioritaire (Données INSEE 2016).

⁵ La part des ménages de cinq personnes ou plus est de 14 %, près de deux fois plus qu'en dehors (Données INSEE 2016). Rapport l'Observatoire National de la Politique de la Ville (ONPV), 2016 et données INSEE 2016.

Ce chapitre s'appuie sur des analyses et des données produites dans le cadre d'un travail doctoral. Il a pour objectif d'interroger la notion de diversité et son application censée lutter contre les discriminations au travail, dans des situations bien précises. Nous posons en effet l'hypothèse que les ambiguïtés de la notion de diversité entraînent une mauvaise opérationnalisation des pratiques de gestion de la diversité et freinent ainsi les capacités intégratives des entreprises.

Après une première partie consacrée au terme diversité en tant que concept mais également en tant que pratique, nous présentons la méthodologie de recherche mise en œuvre (partie 2). Nous analysons ensuite l'articulation entre conception et mise en œuvre de la gestion de la diversité : reposant sur des fondements universalistes, les politiques élaborées au niveau des directions générales des entreprises, sont ensuite mises en œuvre par des managers locaux aux prises avec des contingences locales et des logiques institutionnalistes. L'articulation entre conception et mise en œuvre des politiques de diversité nous conduira ainsi à réinterroger la notion même de diversité, porteuse d'ambiguïtés fortement structurantes.

1. Diversité : entre utilité et ambiguïté

1.1. Diversité : contingence des contextes historiques et institutionnels

1.1.1. Une notion apparue aux Etats-Unis en lien avec le combat pour les droits civiques

La gestion de la diversité est apparue en réponse aux critiques formulées à l'encontre des politiques de lutte contre les discriminations aux Etats-Unis (Cornet, 2002 ; Bender, 2004 ; Lépine et al., 2004 ; Mannix et Neale, 2005 ; Basset-Jones, 2005). Elle trouve son origine dans le combat des Noirs pour les droits civiques dans les années 1960. Porté par des leaders charismatiques et médiatiques⁶, le mouvement de lutte des Noirs est soutenu par le Président Kennedy. Ces combats ont marqué l'apparition des politiques visant l'égalité des chances (*Equal Employment Opportunities : EEO*). Elles avaient pour objectif une égalité des chances « au départ » et souhaitaient favoriser l'accès à l'emploi des minorités et des femmes. Dans cet objectif, les entreprises ont mis en place des procédures non-discriminatoires, « telles que des tests de recrutement ne sélectionnant que sur la base de compétences nécessaires pour l'emploi

⁶ Malcom X : leader afro-américain musulman, né en 1925 et assassiné en 1965. Martin Luther King : pasteur baptiste noir américain, né en 1929 et assassiné en 1968. Il est notamment célèbre pour son discours prononcé le 28 août 1963 à Washington : « *I have a dream...* ».

et également réparties dans tous les groupes (et donc non biaisés en faveur de tel ou tel groupe) » (Bender et Pigeyre, 2003).

Dès son investiture - le 20 janvier 1961 -, le président Kennedy engage plusieurs projets de réforme et « incite les entreprises travaillant pour l'Etat Fédéral à engager des « *Affirmative Action* »⁷ contre les pratiques discriminatoires » (Sabbagh et Morning, 2004). Suite à l'assassinat de Kennedy, Johnson qui lui succède à la Maison Blanche, applique les réformes juridiques de déségrégation : « *We have talked long enough in this country about civil rights. It is time to write the next chapter and to write it in the book law...* »⁸ (discours devant le Congrès, le 27 novembre 1963). En 1964, il abolit les lois Jim Crow⁹ et le 2 juillet de cette même année, il signe le Titre VII du *Civil Rights Act* qui « interdit toute discrimination basée sur la race, la couleur, la religion, le sexe et l'origine nationale dans les bâtiments publics, dans l'administration et au niveau des emplois ». Dès lors, les entreprises sont soumises à l'obligation légale de non-discrimination, « les corrections imposées à postériori étant subordonnées à la reconnaissance de la discrimination devant un tribunal » (Sekiou et al., 1998).

L'assassinat de Malcom X en février 1965 entraîne des actes de violences à travers tous les Etats-Unis, et notamment les émeutes de Watts et Newartz en 1966. La même année, le *Voting Right Act* instaure le droit de vote pour les minorités et la Commission Américaine pour l'égalité des chances, l'*Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)* est mise en place pour promouvoir l'égalité des chances dans le domaine de l'emploi¹⁰. L'assassinat de Martin Luther King en 1969 amplifie encore davantage les tensions sociales.

En 1969, le président Nixon lance « le plan de Philadelphie » qui « impose d'employer un quota d'apprentis noirs dans la construction publique » (Sabeg, 2004 ; Sabbagh et Morning, 2004). Le président Nixon poursuivra le combat contre les discriminations « en s'investissant personnellement dans la promotion de la loi sur l'*affirmative action* en 1972 » (Sabeg, 2004). A partir de cette année-là, « des recours légaux permettent d'imposer des programmes d'*affirmative action* aux organisations reconnues coupables de discrimination » (Sekiou et al., 1998). Dès cette époque, ces initiatives se révèlent insuffisantes. Dans le but d'atteindre une égalité des chances à moyen terme, le gouvernement américain encourage les entreprises à mettre en place des actions de discrimination positive ou *affirmative action*. L'idée est que

⁷ Le terme « *Affirmative Action* » peut-être traduit par les expressions françaises « discriminations positives » et « actions positives ».

⁸ Source : www.eeoc.gov.

⁹ Lois légalisant les pratiques de la ségrégation.

¹⁰ Le décret-loi n°11246 de 1965 oblige les entreprises qui passent des contrats de plus de 50.000 € avec le gouvernement fédéral de se doter préalablement de programmes d'« Affirmatives Actions ».

« certains groupes sociaux devaient bénéficier de mesures correctrices pour compenser les discriminations dont ils ont fait l'objet » (Bender et Pigeyre, 2003). L'objectif de ces mesures est d'assurer que « les décisions prises conduisent effectivement à l'embauche, à la promotion et à la fidélisation dans l'entreprise des membres des groupes protégés (femmes, minorités, handicapés) » (Milkovich et Boudreau, 1994). Les politiques d'*affirmative action* incluent des programmes de formation à l'intention exclusive des groupes discriminés, ainsi que des objectifs chiffrés en matière de recrutements et de promotions. Elles se caractérisent également par une durée limitée. Bender et Pigeyre (2003) précisent que « l'enjeu final était une égalité de fait, qui devait se manifester dans les résultats ».

Au cours des années 1980 et 1990 - considérées comme « libérales » - l'administration fédérale est revenue sur ces politiques¹¹, jugées trop coûteuses et peu efficaces (Dobbin, 2013). Dans le but de mieux concilier les enjeux économiques des entreprises (mondialisation et concurrence internationale) et des enjeux sociaux (volonté toujours plus forte d'une plus grande égalité de traitement), une nouvelle problématique managériale est apparue : la gestion de la diversité¹². Elle souhaite « mettre l'accent non plus sur l'égalité des capacités entre groupes mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences, qui sont présentées comme étant bénéfiques pour l'entreprise en terme de performance commerciale et économique » (Cornet et Rondeaux, 1998).

1.1.2. Un contexte français qui tend à gommer toutes les différences

En France, la gestion de la diversité apparaît « comme un thème tout à fait nouveau, à la mode, et dont l'engouement ne se dément pas »¹³. Bien que des lois sur l'égalité professionnelle existent depuis plus de 30 ans, « les entreprises et les partenaires sociaux ont été longs à se saisir du sujet » (Bender et Pigeyre, 2003). La victoire de l'équipe de France à la coupe du monde de football de 1998 marque le succès d'une France métissée « Black-Blanc-Beur ». Même si les souvenirs de cette victoire et de cette sensation d'unité nationale restent présents dans tous les esprits, la réalité de la vie quotidienne rappelle que tous les Français n'ont pas intégré cette mixité ethnique¹⁴. Néanmoins, cet évènement aura permis de marquer dans les faits, que « la société française est en train de devenir une société métissée « Black-Blanc-Beur » » (Bernard et Silva, 2007) et que la réalité sociale de la France est « pluriethnique » (Sabeg, 2004).

¹¹ Landrieux-Kartochian (2004) précise sur ce point que « l'hostilité de l'administration Reagan vis-à-vis des politiques d' *Affirmative Action* » favorise le déclin de cette politique », marquant ainsi « la montée des politiques d'égalité des chances qui véhiculent le paradigme de la diversité ».

¹² Certains auteurs, à l'image de Landrieux-Kartochian (2004), soulignent que le terme de « management de la diversité » serait apparu en 1983 sous la plume de R. Thomas, fondateur de l'*American Institute Managing Diversity*.

¹³ 6^{ème} assises de la vente organisée par l'ISEOR le 30 mars 2006 à Lyon.

¹⁴ Second tour de l'élection présidentielle de 2002.

Le législateur français s'est d'abord intéressé à la question de l'égalité entre les hommes et les femmes. La loi Roudy de 1983, affirmant le principe d'égalité de la rémunération entre hommes et femmes et résultant de la loi de 1972, constitue « la première véritable initiative du législateur en matière d'égalité des chances » (Bender et Pigeyre, 2003). Laret-Bedel (2001) explique que son contenu est double : le renforcement du principe de l'égalité des droits (mesures « passives » de non discrimination salariale par exemple) et la promotion de l'égalité par des mesures actives. Cette loi propose des moyens aux entreprises pour conduire des actions « positives » dans le but de corriger des inégalités : un outil de diagnostic (le rapport de situation comparée des conditions d'emploi et de formation des hommes et des femmes), la négociation de plans d'égalité professionnelle pour favoriser l'embauche, la formation, la promotion ou les conditions de travail des femmes et une aide de l'Etat pour soutenir ces mesures. Toutefois, à la fin des années 1990, le bilan apparaît mitigé. Le rapport de situation comparée a été rédigé par moins de la moitié des entreprises et seulement une trentaine d'accords d'égalité des chances ont été signés (Laufer, 1992).

L'année 1998 est marquée par le débat sur la parité en politique et l'égalité hommes-femmes aboutissant au rapport Génisson (1999), puis à la loi Génisson du 9 mai 2001. Elle instaure l'obligation pour les entreprises - sous peine de délit d'entrave - de diffuser des indicateurs précis sur la situation des hommes et des femmes, de négocier sur l'égalité professionnelle et d'inclure de façon transversale cette problématique dans la négociation sociale. Cette loi devient ainsi incontournable dans la négociation collective : obligation de négocier, dans les branches et dans les entreprises, sur l'égalité professionnelle et obligation d'intégrer ce thème dans toutes les négociations sur les salaires, la durée ou l'organisation du temps de travail. De plus, l'employeur doit « remettre au Comité d'entreprise et aux délégués syndicaux un rapport comparant les conditions d'emploi des hommes et des femmes, concernant l'embauche, la formation professionnelle, la classification, les conditions de travail et la rémunération effective (les indicateurs ont été fixés par décret) ». Ce rapport doit également « préciser les mesures prises pour assurer l'égalité professionnelle et les objectifs pour l'année suivante » et « faire l'objet d'une négociation avec les instances représentatives du personnel puis être mis à la disposition des salariés ». Enfin, dans les entreprises de plus de 200 salariés, le comité d'entreprise doit constituer une commission de l'égalité professionnelle.

En 1999, sous l'impulsion de SOS Racisme, l'Observatoire des discriminations dirigé par le Professeur Amadiou effectue une série de testing destinée à mettre en évidence des

discriminations à l'emploi¹⁵. Les fortes tensions sociales des années 2000, avec comme point d'orgue, les émeutes de novembre 2005 favorisent l'apparition d'une approche par la diversité - notamment au niveau européen - qui s'articule autour d'une logique de performance et de contrainte légale de non-discrimination : « Les thèmes de la différence et de la discrimination sont étroitement liés en France car les Français ne se sont pas habitués à des différences que les valeurs du moment ne supportent pas, [...] puisque la différence serait immédiatement source d'inégalités de traitements et de droits » (Thévenet, 2007).

L'année 2001 marque un tournant dans l'approche juridique du thème de la diversité. La promulgation de la loi NRE¹⁶ a entraîné la multiplication des obligations légales en matière de diversité. Le 16 novembre 2001, une nouvelle loi¹⁷ améliore la protection du salarié vis-à-vis des discriminations, en instaurant notamment l'inversion de la charge de la preuve devant les juridictions civiles.

En janvier 2004, l'Institut Montaigne, au travers de la publication du rapport « Les oubliés de l'égalité des chances » (Sabeg, 2004), dénonce entre autres, « les discriminations subies par les minorités visibles en France et revendique la reconnaissance du pluriethnisme par l'Etat Français ». Proposant la mise en œuvre d'une Charte de la diversité, la publication de ce rapport marque l'appropriation de la notion de diversité par les entreprises françaises. Les propositions formulées suggèrent « la labellisation de la diversité dans les entreprises de plus de 100 salariés (y compris dans les entreprises du CAC 40 et les entreprises cotées), l'inscription des politiques de promotion de la diversité dans le bilan social, la création par les pouvoirs publics d' « une clause d'inclusivité » qui subordonne l'attribution des marchés publics au respect de la Charte de la diversité (entreprises de plus de 500 salariés), l'ouverture de la fonction politique à la diversité lors des concours de recrutement et enfin, l'attribution annuelle d'un prix d'excellence aux entreprises « modèles » ». Suite à la publication de ce rapport, 35 entreprises signent la charte de la diversité le 22 octobre 2004¹⁸. Cette Charte a eu pour conséquence d'élargir le champ de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises en France. En 2013, les 3560 entreprises signataires s'engagent « à refléter, dans leurs effectifs, la diversité sociale, culturelle et ethnique de la société hexagonale »¹⁹. La mise en place de cette charte marque un tournant dans le rapport entre les entreprises et la société française. Les travaux de Anker (1997) et Noblet (1998) montrent que jusqu'alors « la question ethnique avait tendance à être englobée

¹⁵ www.observatoiredesdiscriminations.fr.

¹⁶ Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques qui impose aux entreprises françaises cotées de présenter chaque année des données sur « les conséquences environnementales et sociales de leurs activités » (Site internet institutionnel du Sénat : www.senat.gouv.fr).

¹⁷ Loi n°2001-1066 du 16 novembre 2001.

¹⁸ En 2016, 3628 entreprises ont signé la charte de la Diversité. Site internet institutionnel de la Charte de la diversité : www.charte-diversité.com.

¹⁹ Site internet institutionnel de la Charte de la diversité : www.charte-diversité.com.

dans la question sociale, la diversité étant rattachée à la notion de « représentation équitable » des différents groupes qui composent la population du pays ». Elle affirme que « l'égalité formelle garantie par le droit républicain n'aurait pas conduit à une égalité de fait et il conviendrait donc aujourd'hui d'assurer le passage de l'égalité abstraite à l'égalité réelle ». En effet, l'égalité en France semble traditionnellement s'obtenir d'abord par « invisibilisation » des différences entre origines et par des parcours au mérite. Sabeg (2004) rappelle cependant qu'en France, « la lutte contre le racisme et la discrimination raciale se heurte à de nombreuses difficultés : les victimes se taisent, les relais syndicaux ou antiracistes ne sont pas toujours présents ni en mesure de défendre les victimes, la lutte juridique est le plus souvent inefficace, les modalités de recours complexes parfois dangereuses pour les victimes ». La Charte de la Diversité vise donc à confirmer qu'égalité peut rimer avec différence dans la culture française républicaine.

A partir de cette période, on observe une succession de lois et de dispositifs qui visent toutes à promouvoir cette notion de diversité. La mise en place d'un Label Diversité en 2010²⁰ a pour objectif de « récompenser les entreprises méritantes, après l'évaluation de leurs actions développées en faveur de la diversité, et de leurs résultats en termes d'organisation du travail, de recrutements, d'évaluation des performances, de formation, de gestion des carrières et de rémunérations ». Ce label souhaite prendre en compte « l'ensemble des champs de la diversité » et s'inscrit dans la même optique que celle qui a conduit à la création du Label Egalité professionnelle en 2003.

La notion de diversité est donc apparue aux Etats-Unis dans un contexte particulier complètement différent de la France. L'objectif des politiques de diversité des Etats-Unis était de mettre l'accent sur les différences individuelles alors qu'au contraire, en France, l'objectif consistait davantage à masquer ses différences. Les contextes culturels, sociaux et institutionnels sont à l'origine des différents cadres juridiques nationaux qui à leur tour, engendrent des politiques et des pratiques différentes de gestion de la diversité. Au final, cette contingence historique et institutionnelle influe considérablement sur les pratiques concrètes des entreprises.

1.2. Une pratique utile

²⁰ En juillet 2013, plus de 380 organisations étaient labellisées. (Source : site institutionnel de l'AFNOR : www.afnor.org).

Peu à peu, Le thème de la diversité est également devenu une préoccupation majeure pour les entreprises françaises. Toutes les entreprises réfléchissent à la diversité²¹ et la diversité est « à la mode » ! (Chanlat, 2010).

La notion de diversité se décline dans les entreprises sous forme de pratiques de gestion englobées sous le vocable de gestion de la diversité. Elle désigne des mesures prises par les entreprises pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées (Garner-Moyer, 2006). La gestion de la diversité sous-entend « le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe et d'origines ethniques différentes » (Garner-Moyer, 2006).

La gestion de la diversité peut se définir comme la mise en œuvre d'une politique de GRH qui s'inscrit dans les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination (Cornet et Warland, 2009). Ces auteurs ajoutent qu'elle vise également à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations et permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes (efficience) et sa performance (efficacité) en permettant à la main d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi de tirer parti de ses atouts (Cornet et Warland, 2009). Concrètement, la gestion de la diversité englobe des pratiques qui visent : la promotion de l'égalité des femmes et des hommes, la mixité des emplois et des fonctions, la participation à l'emploi des personnes handicapées, l'intégration professionnelle des personnes d'origine étrangère, mais aussi l'intégration des différentes catégories d'âge, notamment l'emploi des jeunes et des seniors mais aussi la gestion des carrières des quadras et quinquas (Cornet et Warland, 2009). Elle s'intéresse également à la lutte contre les discriminations dans l'emploi à l'égard d'autres groupes cibles comme les hommes et les femmes homosexuel-le-s, bisexuel-le-s, transsexuel-le-s et transgenres et les personnes qui peuvent être discriminées en raison de leur physique (apparence, taille et poids, notamment) (Cornet et Warland, 2009). La gestion de la diversité suggère ainsi une évolution du fonctionnement de l'entreprise et une remise en question du modèle dominant dans le but d'accorder une place à chacun (Pigeyre, 2006). Elle va de pair avec la notion « d'inclusion », en mettant l'accent non plus sur l'égalité des capacités des individus, mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles dans le but de permettre l'épanouissement des individus et de développer les performances de l'entreprise. Elle induit une égalité de traitement entre tous les salariés et surtout une absence totale de discriminations

²¹ Une étude réalisée par Point et Singh en 2005 sur 250 sites internet de grandes entreprises traitant de la diversité montre que toutes s'accordent sur une approche de la diversité déclinée en 6 dimensions : l'âge, l'ethnie, le genre, les capacités physiques, la race et l'orientation sexuelle. L'étude met en évidence que 72% d'entre elles évoquent l'idée de diversité, 50% utilisent ce terme et 3% la définissent de manière précise.

au sein de l'entreprise. Á ce titre, elle se traduit par une évolution des pratiques, notamment en matière de GRH. L'objectif n'est plus seulement de gérer « la cohabitation des différences » mais de réfléchir véritablement à la manière d'optimiser les compétences et les potentiels divers. Pigeyre (2006) observe qu'une politique de gestion de la diversité peut s'envisager selon trois types d'action. Premièrement, les actions de communication et de changement culturel (prise de conscience du problème, position claire de la direction générale, formation du management à la gestion d'équipes hétérogènes). Deuxièmement, les actions portant sur l'amélioration des pratiques de GRH tendant à la valorisation de la méritocratie et de la non-discrimination. Troisièmement, la mise en place d'actions catégorielles portant sur les femmes, les handicapés, les seniors,... Certaines de ces actions sont très médiatisées, soit en raison de leur originalité, soit en raison des moyens considérables mis en œuvre en termes de communication.

La notion de diversité s'est développée dans le milieu des années 2000 dans un contexte de lutte contre les discriminations et plus généralement en faveur de davantage de responsabilité de la part des entreprises (notion de RSE). Elle se révèle donc utile et sociétale dans le sens où elle a pu contribuer à prendre en compte un phénomène de société et à lutter davantage contre les discriminations au travail (prise en compte des 18 critères de discrimination en s'appuyant sur la force de la loi).

2. Un protocole de recherche ethnographique et compréhensif par entretien

La méthodologie choisie s'inspire largement des travaux de Corbin et Strauss (1990) : « On commence plutôt avec un domaine d'étude et on cherche à faire émerger ce qui est pertinent pour ce domaine ». Elle privilégie l'aller-retour permanent entre le terrain et la théorie dans le but de produire de la connaissance. Dans ce contexte, la phase d'immersion occupe une place particulière et constitue la base du travail de recherche présenté.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons choisi deux niveaux d'observation et d'analyse: d'une part, les politiques générales de diversité et d'autre part, les pratiques de gestion de la diversité mises en œuvre par les managers.

2.1. Aulnay-sous-Bois : un cas d'étude emblématique

Trois éléments se sont révélés décisifs dans la sélection du terrain d'étude. Le premier porte sur la présence de Zones Urbaines Sensibles (ZUS) caractéristiques des territoires dits en difficultés. La commune d'Aulnay-sous-Bois possède quatre quartiers classés en ZUS : la Rose des Vents, la

Cité Emmaüs, les Merisiers et les Etangs. La médiatisation de cette commune lors des évènements de 2005 a constitué le deuxième facteur décisionnel. Enfin, le troisième élément est relatif à l'implantation de plusieurs entreprises d'envergure nationale (GAUX PHARMA, Parc logistique GARONOR, Centre commercial régional O'PARINOR, SOLDIS, l'entreprise C,...) et même internationale (XEROX, les entreprises A et B) dans le périmètre de la commune et pour certaines, à l'intérieur même des ZUS.

2.2. Le choix des entreprises

La sélection s'est portée sur trois entreprises implantées dans ou à proximité des ZUS d'Aulnay-sous-Bois. Elles représentent des cas d'étude distincts en raison de leur secteur d'activité, leur rapport historique avec ce territoire, leur situation socio-économique actuelle et enfin leur niveau d'investissement dans la communication autour des politiques de diversité.

L'entreprise A (secteur de la chimie) est une multinationale dont l'activité ne cesse de se développer et qui malgré la difficile situation économique des dernières années, voit son chiffre d'affaires augmenter²². Le site d'Aulnay-sous-Bois de l'entreprise A a démarré sa production en 1992 et réalise environ 80% des produits commercialisés sous la marque de l'entreprise en France²³. Il s'agit donc d'un site de production qui emploie plus de 350 salariés de tous niveaux (ouvriers, techniciens, cadres, cadres supérieurs, dirigeants,...).

L'entreprise B (secteur de la métallurgie) est également une multinationale possédant un site de production sur ce territoire. Contrairement à l'entreprise A, elle se caractérise par un chiffre d'affaires en baisse et est directement victime d'une part, de la mondialisation du contexte d'affaires, et d'autre part, des difficultés économiques de ces dernières années. Ce site de production emploie plus de 3000 salariés de tous niveaux²⁴. Cette entreprise est directement liée à l'histoire même de la ville d'Aulnay-sous-Bois.

Enfin, la troisième entreprise étudiée (l'entreprise C) appartient au secteur du BTP. Il s'agit d'une entreprise dont l'agence d'Aulnay-sous-Bois gère tout le quart nord-est de la France, soit plus de 33 départements. Elle compte 949 salariés en 2012²⁵. Elle se caractérise par le recrutement de main d'œuvre peu (voire pas) qualifiée et souvent locale. Elle intervient dans un

²² Challenges, janvier 2013.

²³ Site institutionnel entreprise A, janvier 2014.

²⁴ Site institutionnel entreprise B, novembre 2013.

²⁵ Site institutionnel 'entreprise C, janvier 2014.

secteur d'activité qui connaît un marché en plein essor et qui se caractérise par une pénurie de main d'œuvre²⁶.

TABLEAU 1 - Caractéristiques des entreprises étudiées

ENTREPRISES	SECTEUR D'ACTIVITE	EFFECTIFS	CARACTERISTIQUES
entreprise A	Chimie	Groupe : 68.900 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Leader mondial sur son secteur d'activité. - Deux sites d'activités à AULNAY-SOUS-BOIS : une usine (au nord) et un centre de recherche (au sud). - Communication très importante autour des questions de diversité. - Label Diversité depuis mai 2010. - Condamnée pour discrimination raciale (2000).
entreprise B	Métallurgie	Groupe : 198.210 (2010) Site AULNAY-SOUS-BOIS : 3000 (30/06/2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Implantation « historique » sur le territoire d'AULNAY-SOUS-BOIS : depuis 1973 - Label diversité depuis 2009. - Secteur en pleine mutation (délocalisation et licenciements).
entreprise C	BTP	Groupe : 3625 (2011) Secteur Paris Nord Est : 969 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur d'activité en développement (recrutements). - Pas de communication particulière autour des questions de diversité.

2.3. Les acteurs interrogés

Au sein de chaque organisation étudiée, nous avons procédé en mêlant deux approches : le récit de carrière et de parcours (Bertaux, 1997) puis un entretien semi-directif centré (Merton, Fiske

²⁶ Le secteur d'activité de l'entreprise C représente un chiffre d'affaires total de 150 milliards d'euros en 2012. Il occupe 1.5 millions d'actifs dont 1.265 millions de salariés, 109.000 intérimaires (en équivalents temps plein) et 265.000 travailleurs indépendants et se caractérise par un très gros manque de main d'œuvre. (Site spécialisé, janvier 2014).

et Kendal, 1990). En complément de ces deux types d'entretiens, nous souhaitons souligner l'importance des entretiens informels qui tout au long de notre recherche ont constitué une source importante d'informations. Ce type d'entretien se caractérise par la brièveté des échanges mais aussi et surtout par la richesse des informations obtenues.

TABLEAU 2 - Synthèse des personnes interrogées par types d'organisation

ENT	HOMMES			FEMMES			TOT.
	EMPLOYES ET OUVRIERS	SPECIALISTES ET RRH	RESPONSABLES OPERATIONNELS	EMPLOYES ET OUVRIERS	SPECIALISTES ET RRH	RESPONSABLES OPERATIONNELS	
A	2	2	6	1	6	3	20
B	4	2	7	1	4	2	20
C	6	1	8	0	5	0	20

	HOMMES		FEMMES		TOTAL
	Elus ou anciens élus	Fonctionnaires ou salariés	Elus ou anciens élus	Fonctionnaires ou salariés	
POLITIQUES ET INSTITUTIONNELLES	4	6	3	9	22

	HOMMES		FEMMES		TOTAL
	Salariés	Bénévoles	Salariés	Bénévoles	
ASSOCIATIONS ET FONDATIONS LOCALES	5	2	11	9	27

Par ailleurs, tout au long de la démarche empirique, nous avons laissé place à une forme d'« opportunisme méthodique » dans le sens proposé par Girin (1989). Cette flexibilité a permis d'avoir accès à des éléments et interrogations ignorés au début de la recherche et qui se sont

avérés très importants au moment de synthétiser les données primaires obtenues. Cet opportunisme a également permis d'avoir accès à des acteurs inespérés en début de recherche²⁷.

3. Résultats du terrain : la gestion de la diversité au quotidien

3.1. Les ambiguïtés par rapport au modèle républicain français

Les résultats observés dans le cas des territoires en difficultés d'Aulnay-sous-Bois invitent à interroger les pratiques de gestion de la diversité au regard du modèle républicain de la France. Ils montrent en effet, des divergences sensibles entre groupes d'acteurs à propos de la notion de diversité.

Les uns, les responsables RH, souvent emmenés par leurs directions, notamment dans les entreprises A et B, valorisent la notion de diversité. Ils lui prêtent des effets positifs sur l'entreprise que ce soit en termes d'image ou de performance économique et sociale. Ils encouragent ainsi la diversité, le pluralisme des opinions, voire les bienfaits d'une société multiculturelle et diverse.

« La diversité est un objectif fort et important de notre entreprise. Nous souhaitons valoriser les différences sous toutes ses formes : culturelle, ethnique et sociale ». (Responsable RH, entreprise A, Clichy-sous-Bois, avril 2011).

Les autres au contraire, les managers essentiellement, se montrent beaucoup plus réticents. Pour eux, la diversité ne se réduit pas à une notion abstraite ou à un idéal, aussi attrayant soit-il. Elle s'incarne au quotidien dans des relations de travail avec des populations nouvelles pour eux, qu'ils considèrent comme difficiles. Ils évoquent aussi bien le manque de cohésion, l'absence de maîtrise des codes en vigueur dans l'entreprise, les références à d'autres modes de citoyenneté, voire, plus généralement, les comportements communautaires de ces populations.

« Beaucoup de jeunes du quartier ne restent pas longtemps chez nous. [...] Ils viennent travailler mais au bout de 3 semaines, un mois, ils arrêtent. [...] Généralement, ce qui pose le plus problème, ce sont les horaires » (Manager unité de production, entreprise B, Aulnay-Sous-Bois, mai 2011).

²⁷ Sur cet aspect, nous pensons notamment aux différents directeurs (diversité ou de production) auxquels nous avons pu avoir accès, mais également aux jeunes des ZUS d'Aulnay-sous-Bois lors de notre période en immersion.

« Je fais le maximum pour que les jeunes d'origine étrangère et de confession religieuse différente s'intègrent mais il faut que tout le monde y met du sien... ! Dans notre service, c'est très sympa, il y a des apéros une fois par semaine, des soirées une fois par mois... On parle de tout, on blague sur tout, c'est très sympa ! Plein de jeunes aimeraient travailler dans notre service ! Quand je suis arrivé, c'était super ! Tout le monde s'intégrait : les Noirs, les Arabes, les Blancs... C'était déjà la diversité ! On n'en parlait pas à l'époque mais ça fonctionnait très bien. Mieux que maintenant. Aujourd'hui, ce n'est plus pareil. Certains jeunes ne respectent rien. C'est simple : soit ils ne respectent rien, soit ils ne s'intègrent pas pour des raisons religieuses. Parfois c'est même les deux ! Comment voulez-vous qu'on s'en sorte ? Du coup, je passe des messages aux RH... » (Manager, entreprise B, Aulnay-Sous-Bois, mai 2011).

« Certains jeunes de ces quartiers me posent vraiment problème. Ils n'arrivent pas à s'intégrer dans le reste de l'équipe. Certes, parfois, les autres ne sont pas toujours très accueillants mais globalement, quand même, j'ai l'impression que le blocage vient de ces jeunes : ils ne participent pas aux soirées ou alors ils restent entre-eux, ils ne participent jamais aux discussions,... » (Manager, entreprise B, Aulnay-sous-Bois, mai 2011).

«R : - Ce n'est pas évident de travailler avec ces jeunes. Surtout, lorsqu'ils travaillent pour la première fois ! On ne peut rien leur dire ! Soit, on est raciste, soit on est des bouffons ! D'ailleurs, il n'est pas rare qu'ils démissionnent rapidement. Souvent, ils font de l'intérim au début. Et puis, après quelques mois quelques années parfois, ils se calment ! Là, ils reviennent et ça se passe mieux. Mais vraiment au début, ce n'est pas simple !

Q : - Mais, je ne comprends pas, vous êtes quand même le responsable...

R : - Oh vous savez, ils s'en moquent ! Souvent, ils sont là pour travailler un mois ou deux et pouvoir ainsi bénéficier du chômage. Et puis, ils n'ont peur de rien. J'ai aussi peur pour ma sécurité physique et celle des autres gars du chantier ! » (Manager, entreprise C, Aulnay-sous-Bois, juin 2011).

3.2. Les ambiguïtés par rapport à la situation dans les entreprises

Les ambiguïtés relatives à la définition et à l'explicitation du terme diversité dans les entreprises étudiées peuvent contribuer à rendre moins efficaces les pratiques de gestion à destination des populations des territoires en difficultés.

A l'exception de l'entreprise A qui vise clairement la diversité ethnique, la recherche met en évidence le manque de précision et de définition du terme diversité.

« R : - La diversité est très importante pour nous. Nous encourageons nos salariés les plus jeunes à vivre une expérience internationale dans une de nos filiales à l'étranger. [...] Nos salariés sont donc très sensibilisés et préparés à une diversité multiculturelle. *

Q : - C'est très bien. Mais vous savez que la gestion de ce type de diversité que l'on nomme multiculturelle, ne correspond pas vraiment à la diversité des quartiers. La diversité multiculturelle que vous évoquez concerne des personnes diplômés et occupant une place de cadre dans l'entreprise... Ce n'est pas du tout le même public que dans les territoires en difficultés...

R : - Oui... (Silence gêné). Je ne suis pas vraiment d'accord avec ça (agacée). Nous sensibilisons tous nos salariés à cette diversité multiculturelle que nous retrouvons dans ces quartiers. D'ailleurs, nous organisons plusieurs événements et actions à destination de ces quartiers. Par exemple, [...]. Vous savez, nous sommes très en avance sur les questions de management interculturel. C'est pourquoi, toutes les intégrations de salariés étrangers se déroulent très bien et que nous avons de très bons résultats avec les équipes multiculturelles.

Q : - C'est super tout ça. Mais vous savez que les cadres étrangers qui viennent en France travailler ont déjà un certain niveau. Ils ont fait des grandes écoles comme la majorité des cadres ici. Ils maîtrisent les mêmes codes. C'est normal que tout se passe bien. Même s'ils n'ont pas la même nationalité et la même culture, ils ont globalement les mêmes codes...

R : - Vous êtes de mauvaise foi. Votre prisme d'analyse vous empêche d'être objectif ! (énervée).

(Responsable RH, entreprise A, Clichy-la-Garenne, mars 2011).

« Q : - Mais en fait, toutes vos actions diversité à destination des territoires en difficultés d'Aulnay sont en réalité des actions visant à favoriser la diversité ethnique dans votre entreprise ?

R : - Ben oui ! C'est la même chose de toute façon ! ».

(Responsable RH, entreprise B, Aulnay-sous-Bois, mai 2011).

Les entreprises étudiées incluent dans leur politique de diversité les questions d'égalité entre les hommes et les femmes, l'accès à l'emploi des personnes âgées ou encore l'employabilité des handicapés. La diversité des origines ne constitue pour elles qu'un élément parmi d'autres. En cela, les politiques de diversité s'en tiennent à une application de la loi qui interdit toute discrimination fondée sur les 18 critères énoncés.

« L'objectif de ces formations à destination des RH est qu'ils deviennent particulièrement compétents sur les questions de diversité et de non-discrimination et qu'ils comprennent que leur objectif principal est d'attirer les meilleurs talents dans l'entreprise » (Directeur diversité, entreprise B, Poissy, juin 2011).

Ce positionnement en faveur du strict respect de la loi peut être intéressant dans le sens où la diversité des origines s'intègre ainsi dans un mouvement plus global qui répond à des considérations éthiques et d'efficacité (Bender, 2006). Néanmoins, cette diffusion de la diversité des origines dans une politique plus globale de diversité risque bien de noyer les objectifs particuliers des pratiques de GRH en faveur des populations issues des territoires en difficultés. Si un certain flou - au niveau des discours politiques notamment - peut être souhaitable en entreprise, compte-tenu des difficultés à faire redescendre le message le long des lignes hiérarchiques (Bender et Pigeyre, 2010), il est important de bien définir les pratiques de GRH pour améliorer leur efficacité sur les populations visées. De plus, les différents critères de diversité (genre, âge, handicap, orientation sexuelle, origine ethnique,...) renvoient à des enjeux différents. Nous rejoignons sur ce point les travaux de Zannad (2009) qui explique qu'« ignorer ces divergences profondes et construire un système de pilotage antidiscriminatoire ou pro-diversité indifférencié selon les dimensions retenues risque d'aboutir à une certaine inefficacité ».

Compte tenu de sa définition large, rapportée à de multiples critères potentiels de discrimination, la notion de diversité permet à chacun, notamment aux entreprises, de faire le tri en fonction de ses besoins et de ses intérêts. C'est également ce qui se passe en matière de RSE dans la manière dont les entreprises sélectionnent les « parties prenantes » avec lesquelles elles vont traiter (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2009). « L'accent reste mis sur les acteurs directement en lien avec les fonctions de production, financière et commerciale de l'entreprise. La notion de parties prenantes reste donc limitée à sa dimension technico-économique. Cela relève également de la stratégie relationnelle de l'entreprise avec ses parties prenantes, qui privilégie certaines plus que d'autres » (Attarça et Jacquot, 2005) C'est également pour cette raison que la communication tient une place importante dans les politiques de diversité. Elle permet aux entreprises de mettre le projecteur sur ce qu'elles souhaitent montrer et de continuer à faire ailleurs ce qu'elles veulent comme elles le veulent : « Certaines dimensions de la notion de RSE, au-delà du langage, sont occultées dans les discours managériaux ce qui peut réduire effectivement la portée réelle de ce concept pour les entreprises » (Attarça et Jacquot, 2005). Ainsi, le manque de précision sur le terme diversité permet aux entreprises d'éluder certaines dimensions de la diversité ou d'en favoriser d'autres, au plus près de leurs intérêts. « Seules les thématiques sociétales permettant de valoriser l'image de l'entreprise sont mises en avant dans les discours managériaux. Les thématiques où l'entreprise pourrait être défaillante ou pour lesquelles elle n'a pas d'initiative spécifique sont occultées » (Attarça et Jacquot, 2005). Le large spectre des différents éléments de diversité présenté dans la loi offre ainsi aux entreprises les moyens d'agir au mieux de leurs intérêts.

Concernant la manière dont les politiques de diversité sont perçues dans les entreprises, la recherche montre que la plupart des salariés des entreprises étudiées les assimilent à des mesures de discrimination positive. A ce titre, elles suscitent largement la critique en s'opposant au principe d'égalité au cœur du fonctionnement républicain français.

« A titre personnel, je ne suis pas favorable à ce type de pratique. Je ne comprends pas vraiment comment on peut justifier aux yeux des salariés que certains aient plus d'avantages ou de facilités que d'autres. Comment allez-vous expliquer au candidat qui a tout bien fait qu'il n'est pas recruté parce qu'il y a un candidat qui vient d'un quartier sensible qui est recruté à sa place ? ».

(Manager, entreprise A, Aulnay-sous-Bois, avril 2011)

Ces interrogations se trouvent également partagées par les candidats qui - pour certains du moins - préféreraient être recrutés uniquement sur leurs compétences et non sur leur éventuelle appartenance à un groupe discriminé ou à un territoire donné :

« Je veux être recrutée parce que j'ai les compétences et que je suis la meilleure candidate pour ce poste. Pas parce que je viens des quartiers nord d'Aulnay ! ».

(Jeune diplômée d'origine étrangère, ZUS Aulnay-sous-Bois, août 2011)

Les critiques vis-à-vis de certaines pratiques spécifiques de GRH renvoient à celles adressées aux politiques d'*affirmative action* mises en place aux Etats-Unis dans les années 70 et 80. Elles portent sur la stigmatisation des groupes visés par ces discriminations positives, l'abandon d'une logique méritocratique dans l'accès à l'emploi et les démarches se réduisant à l'intégration de seulement quelques membres des catégories concernées (Kelly et Dobin, 1998). La recherche montre ainsi qu'en France, le terme de diversité est souvent associé à des actions de discrimination positive visant à atteindre l'égalité dans les faits. Ce lien entre égalité et diversité semble moins sujet à discussion dans les pays anglo-saxons, où certains discours managériaux sur la diversité se font par opposition avec des pratiques d'égalité, ou au mieux sans les mentionner (Point et Singh, 2005).

4. Analyse des pratiques de GRH de diversité dans le cas des territoires en difficultés d'Aulnay-sous-Bois

Notre recherche souligne le manque de résultats des pratiques de GRH de diversité à destination des populations issues des territoires en difficultés. La situation globale de ces territoires ne s'améliore pas et les salariés et/ou les candidats originaires de ces quartiers sont encore

largement discriminés du fait de leur origine ethnique. Notre terrain d'étude met en avant deux résultats pour expliquer cette situation : les ambiguïtés par rapport au modèle républicain de la France et les ambiguïtés par rapport à la situation dans les entreprises.

Les divergences sensibles entre groupes d'acteurs à propos de la notion de diversité illustre les tensions propres à la mise en œuvre de la diversité dans l'entreprise telle qu'elle a été étudiée et conceptualisée depuis longtemps aux Etats-Unis. Il souligne les difficultés d'importer une notion, la diversité, forgée dans un contexte et une histoire spécifiques, celle des Etats-Unis et de la place des minorités ethniques dans ce pays, marqué dès l'origine par le *melting pot*. La France n'est pas les Etats-Unis et si elle est confrontée aujourd'hui à des questions de discrimination, elle risque bien d'induire des tensions en cherchant à développer la diversité. La recherche montre en effet que la diffusion de la notion de diversité a permis d'ouvrir les consciences, de mettre au jour une réalité que l'on avait cachée. Mais cette diffusion se heurte encore à des conceptions philosophiques et idéologiques fortement ancrées dans l'histoire et l'inconscient collectif : « la France a toujours été tolérante aux inégalités, qu'elles soient de sexe, de race ou autre, mais elle refuse de considérer l'existence des différences entre individus » (Junter, 2012). La diversité ne consiste pas seulement à réunir des personnes issues de tous les horizons, les plus larges possibles et de toute nature, dans une perspective uniquement quantitative. Elle soulève la question de la capacité des organisations, en général très normées et habituées à des fonctionnements bien cadrés, à opérer un véritable changement culturel qui reconnaisse les apports de chacun (Thomas et Ely, 1996). A l'origine fondée sur la valorisation des différences individuelles, la notion de diversité « à la française », c'est-à-dire comme moyen de lutter contre les discriminations, se heurte à la conception française de l'idéal républicain, censé absorber chacun dans un seul creuset national transcendant toutes les différences et particularismes tels que le sexe, la race, l'âge,... La recherche pose donc la question du respect des différences qui se complique si, à partir des différences individuelles, on englobe des différences « collectives », assimilant les individus à leur catégorie d'origine.

A bien des égards, l'idéal républicain apparaît comme une construction purement politique et largement en décalage avec la réalité du terrain et notamment des entreprises : « Le modèle républicain français induit de façon inévitable une conception de l'égalité ou de l'égalisation qui ne peut passer que par une uniformisation » (Fassin et Fassin, 2006). La République encourage (souhaite développer) une cohésion sociale au détriment des réalités sociétales : comportements et revendications communautaires, racisme et comportements xénophobes vis-à-vis des valeurs et principes qui s'écartent d'une certaine tradition française et qui apparaissent comme une menace pour la société et son fonctionnement. Comme le rappellent Fassin et Fassin

(2006) : « En France, on n'est pas intégré en tant que membre d'une communauté culturelle spécifique avec la possibilité d'exprimer des identités doubles (« afro-américains », « euro-américains »...) ». « L'idéal républicain reconnaît à chacun-e, quelles que soient ses autres identités, des droits égaux. Il ne nie en rien les particularismes mais leur reconnaît tous les droits de s'exercer dans la sphère privée. Il ne considère pas nécessairement suspecte l'étude des différences entre les individus. Mais il s'oppose à tout communautarisme consistant à attribuer à l'une des dimensions de l'identité la primeur sur toutes les autres et servirait de critère majeur pour découper la société en groupes distincts » (Broussillon, Pierre et Seurrat, 2007). Fitoussi (2007) explique même que « le communautarisme est l'illustration de la rupture du principe d'égalité. Le corps social y est dérivé jusqu'à la différence, au sens mathématique du terme, « ethnique » ou « raciale » ».

La recherche souligne également les ambiguïtés de la notion de la diversité par rapport à la situation dans les entreprises étudiées. Elle montre ainsi que les ambiguïtés relatives à la définition et à l'explicitation du terme diversité dans les entreprises étudiées peuvent contribuer à rendre moins efficaces les pratiques de gestion à destination des populations des territoires en difficultés. La diffusion de la diversité des origines dans une politique plus globale de diversité semble noyer les objectifs particuliers des pratiques de GRH en faveur des populations issues des territoires en difficultés. Il apparaît ainsi important de bien définir les pratiques de GRH pour améliorer leur efficacité sur les populations visées. De plus, les différents critères de diversité (genre, âge, handicap, orientation sexuelle, origine ethnique,...) renvoient à des enjeux différents. L'incapacité des entreprises à définir précisément les caractéristiques de la diversité de ces territoires entraîne la mise en place de politiques de GRH qui ne sont pas réellement adaptées aux caractéristiques réelles de ces populations (processus de ségrégation sociale et spatiale). Alors que la majorité des actions de diversité des entreprises étudiées reposent sur une « définition » et une connaissance très précises de la « cible » visée (femmes, handicapés, seniors,...), les politiques de diversité à destination des territoires en difficultés - qui sous-entendent une gestion de la diversité ethnique - se caractérisent par un manque évident de connaissance et de compréhension des populations visées. Compte tenu de sa définition large, rapportée à de multiples critères potentiels de discrimination, la notion de diversité permet à chacun, notamment aux entreprises, de faire le tri en fonction de ses besoins et de ses intérêts. Ainsi, le manque de précision sur le terme diversité permet aux entreprises d'éluder certaines dimensions de la diversité ou d'en favoriser d'autres, au plus près de leurs intérêts.

Toutes ces ambiguïtés autour de la notion de diversité semblent influencer à deux niveaux les pratiques de GRH associés. D'une part, elles entraînent une mauvaise opérationnalisation des

pratiques de gestion. D'autre part, elles freinent la capacité intégrative des entreprises. Si la notion de diversité apparaît effectivement comme « une notion valise » et/ou « une boîte noire » et que les ambiguïtés la concernant sont essentiellement d'ordre conceptuel, elle revêt cependant de vrais enjeux opérationnels : la recherche de l'égalité professionnelle et la problématique du vivre ensemble. Finalement, il s'agit moins d'une question de définition mais plutôt de la capacité intégrative des entreprises et de la question de l'égalité.

Conclusion

Le caractère exploratoire et qualitatif de la recherche présente évidemment des limites méthodologiques. Ce travail privilégie une approche descriptive de la situation entre entreprises et territoire en difficultés dans le cas d'Aulnay-sous-Bois. Il s'est appuyé sur des observations et des entretiens semi-directifs pour recueillir de nombreux témoignages d'acteurs des différentes parties prenantes (entreprises, habitants, associations et fondations, acteurs institutionnels,...).

La première limite porte sur le choix de notre échantillon. Les pratiques de GRH étudiées ne peuvent être jugées représentatives, au sens statistique du terme, des entreprises implantées à proximité des territoires en difficultés. Il s'agit uniquement de trois grandes entreprises industrielles. De plus, et même si une attention toute particulière a été portée sur ce point, les managers et les responsables RH interrogés ont pour la plupart, des formations et des parcours identiques.

La deuxième limite porte sur le caractère restreint de la recherche dans le temps. L'étude des pratiques spécifiques de GRH à destination des territoires en difficultés serait d'autant plus intéressante - notamment en termes de résultats - si la recherche s'étalait sur une période de plusieurs années. Une étude longitudinale permettrait de mieux appréhender les effets réels de ces pratiques, de juger (ou non) de leur effet de mode, d'observer ainsi le comportement des entreprises sous l'effet des pressions institutionnelles dans le temps et surtout d'analyser l'influence réelle de ces pratiques sur ces territoires et leurs habitants.

La troisième limite porte sur le choix du territoire étudié : Aulnay-sous-Bois, et plus spécifiquement ses quartiers nord. La contrainte de temps est à l'origine de ce choix et ce terrain d'étude ne peut être jugé comme représentatif des territoires en difficultés français. Les résultats de la recherche ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble de ces territoires. Une approche comparative entre territoires en difficultés permettrait certainement d'obtenir davantage de résultats.

Ces limites permettent de terminer cette recherche par des propositions pour de futures voies de recherche.

La première proposition de recherche future porte sur la réplique de la recherche dans un autre territoire en difficultés, et notamment en Région. Le territoire d'Aulnay-sous-Bois semblait particulièrement représentatif des territoires classés en ZUS de la région parisienne, aussi bien au niveau de son histoire que de sa distance au centre de Paris. Il serait intéressant de réaliser une étude sur un territoire classé en ZUS en Région et au centre d'une ville de taille moyenne (environ 50.000 habitants).

La deuxième piste de recherche propose une étude centrée sur les managers. La recherche met en évidence la place centrale des managers dans la mise en œuvre de pratiques spécifiques de GRH. Néanmoins, une des limites de la recherche porte sur le choix de l'échantillon. Il serait intéressant de focaliser les réflexions sur les pratiques des « managers atypiques » présentant des parcours et des profils moins communs et d'établir ensuite une comparaison avec celles des managers présentant des profils plus classiques.

La troisième voie de recherche propose de confronter les pratiques de diversité des entreprises à plusieurs théories afin de tester le pouvoir explicatif de chacune d'entre elles, et de rendre compte, notamment des phénomènes de pouvoir dans les entreprises, et surtout des freins à l'évolution des cultures internes et professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

ATTARÇA M., JACQUOT T. (2006), « Les Représentations de la Responsabilité sociale des entreprises : entre visions théoriques et managériales », *Cahier de Recherche*, n°2006-12, Université Nancy 2, Nancy.

BENDER A-F. (2006), « Les politiques de gestion de la diversité », *La gestion des ressources humaines*, coll. Cahiers Français n°333, La documentation française, pp. 70-75.

BENDER A-F., PIGEYRE F. (2010), « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion », in BARTH I., FALCOZ C., *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Editions EMS.

BENDER A-F., PIGEYRE F. (2012), « Egalité, diversité et cohésion : les trois piliers du vivre ensemble dans l'entreprise », *entreprise Ethique*, n° 33, avril, pp. 57-66.

BENSEBAA F., BEJI-BECHEUR A. (2005), « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises », *Revue Management & avenir*, n°3, janvier, cahier spécial RSE, pp. 171-198.

BERTAUX D. (1997), *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*, Nathan, coll. « 128 », Paris.

BROUSSILLON G-A., PIERRE P., SEURRAT A. (2007), « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France », *Management et Avenir*.

CORBIN J., STRAUSS A.L. (1990), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*, Sage, Newbury Porte.

- CORNET A., WARLAND P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, Paris.
- DUGUET E., PETIT P., L'HORTY Y., DU PARQUET L., SARI F. (2012) : « Les effets du lieu de résidence sur l'accès à l'emploi : un test de discrimination auprès de jeunes qualifiés », *Économie et Statistique*, n°447, pp. 71-85.
- FASSIN D., FASSIN E. (2006), *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte.
- FITOUSSI J-P. (2007), « Identité (s) nationale (s) », *Le Monde*, mardi 24 juillet 2007.
- HARRISON D., KLEIN K. (2007), « What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°4, pp. 1199-1228.
- KELLY E., DOBBIN F. (1998), « How affirmative action became diversity management, employer response to antidiscrimination law », *American Behavioural Scientist*, pp. 960-984.
- LABBE D., LANDIER H. (2004), *Le management du risque social*, Editions d'Organisation.
- LEPINE I., RICA C., LEGAULT G., ROSS C., CLOUTIER J. (2004), « La mesure des effets de la diversité de la main d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique », *Actes du XV^e Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- MERTON R.K., FISKE M., KENDAL P.L. (1990), *The Focused Interviews: a Manual of Problems and Procedures*, 2nd edition, Free Press, New-York.
- PIGEYRE F. (2005), « Segmentation et discrimination », in GILBERT P., GUERIN F., PIGEYRE F. (dir.), *Organisations et Comportements*, Dunod, pp. 353-374.
- PIGEYRE F. (2008), « Les carrières des femmes entre opportunités, contraintes et choix », in BELGHITI S., CORNET A., LAUFER J. (dir) (2008), *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*, Vuibert, Collection AGRH, pp. 85-104.
- POINT S., SINGH V. (2005), « Promouvoir la gestion de la diversité : Radioscopie des sites internet des grands groupes Européens », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°58, pp.14-30.
- RAPPORT FAUROUX (2005), *La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi*, juillet.
- STONE P., ZANNAD H. (2009), « Mesurer la diversité en entreprise: pour quoi et comment ? », *Revue Management & Avenir*, N°38, Octobre.
- THOMAS D., ELY R. (1996), « Making differences matter: a new paradigm for managing diversity », *Harvard Business Review*, sept-oct, pp. 79-90.
- JUNTER A. (2011), « Chapitre 8 : La diversité sans droit ni obligation », in MILEWSKI F., PERIVIER H. (2011), *Les discriminations entre les femmes et les hommes*, Presses de Sciences Po.

ZANNAD H. (2009), « Mesurer la diversité et l'impact des actions de lutte contre la discrimination: état des lieux et pistes de réflexion », *Humanisme et entreprise*, N°295, Décembre 2009.