



# **“ Faire de la diversité une richesse pour l’entreprise ”. La transformation d’une contrainte juridique en catégorie managériale**

Laure Bereni

## **► To cite this version:**

Laure Bereni. “ Faire de la diversité une richesse pour l’entreprise ”. La transformation d’une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 2009, 35, pp.87-105. <10.3917/rai.035.0087>. <halshs-02321778>

**HAL Id: halshs-02321778**

**<https://shs.hal.science/halshs-02321778v1>**

Submitted on 21 Oct 2019

**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.



HAL Authorization

LAURE BERENI

## « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise<sup>1</sup> »

La transformation d'une contrainte juridique  
en catégorie managériale

---

**D**EPUIS LE DÉBUT de la décennie 2000, sous l'injonction des normes européennes, la France s'est dotée d'un nouveau cadre juridico-institutionnel pour lutter contre les discriminations, en particulier sur le marché du travail. La loi du 16 novembre 2001 et la création de la Halde constituent les pièces maîtresses de ce dispositif<sup>2</sup>. C'est dans ce contexte d'« invention française de la discrimination<sup>3</sup> », et en réponse aux menaces que ce nouvel environnement juridico-institutionnel fait potentiellement peser sur les activités économiques, que le discours et les dispositifs de promotion de la « diversité »

- 
1. Cette expression s'inspire du titre d'une publication du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) en faveur de la diversité : *Faire de la diversité une ressource pour entreprendre*, juin 2006, <http://www.cjd.net/Portals/0/diversite.pdf>. Je remercie Anne Bory, Alexandre Jaunait et Daniel Sabbagh pour leurs commentaires éclairants sur une version antérieure de ce texte.
  2. La loi du 16 novembre 2001 élargit l'éventail des catégories protégées contre la discrimination, facilite la procédure de la plainte par les victimes et renforce les possibilités d'action des syndicats, des associations et de l'inspection du travail. Créée en décembre 2004, la Halde (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) a pour mission principale d'assister les victimes de discriminations qui la saisissent.
  3. Didier Fassin, « L'invention française de la discrimination », *Revue française de science politique*, vol. 52, n° 4, 2002.

ont pris leur essor dans le monde des entreprises. Le mot d'ordre apparaît dans l'espace public au cours de l'année 2004, à travers la publication de deux rapports signés par des figures patronales, Yazid Sabeg et Claude Bébéar<sup>4</sup>, puis par le lancement de la « charte de la diversité », par laquelle les dirigeants des entreprises signataires (initialement une trentaine de grandes entreprises cotées en bourse) s'engagent à « promouvoir l'application du principe de non-discrimination » et à « chercher à refléter la diversité de la société française ». En l'espace de quelques années, la thématique de la diversité s'est diffusée dans le monde économique. Tous les grands groupes français affichent désormais un discours sur la diversité, la plupart ont mis en place des dispositifs censés la favoriser (en nommant par exemple des « responsables diversité »), et quelques dizaines se sont portées candidates au « label diversité » dès sa création à l'automne 2008.

Si la diffusion de la diversité traduit l'acclimatation, dans le monde de l'entreprise, de la rhétorique antidiscriminatoire – sans que cela ne présume de l'effectivité des pratiques qui lui sont associées –, elle atteste aussi la montée en puissance du *prisme entrepreneurial* dans le traitement des discriminations au travail<sup>5</sup>. Cette évolution est perceptible en termes d'acteurs, d'instruments et de discours. Alors que la question de la lutte contre les discriminations était jusqu'au milieu des années 2000 monopolisée par des acteurs associatifs, académiques et institutionnels, le thème de la diversité a émergé sous la pression de nouveaux acteurs, issus ou proches des milieux patronaux. Au-delà des quelques grands patrons, comme Claude Bébéar et Yazid Sabeg, les *entrepreneurs de la diversité*<sup>6</sup> sont majoritairement issus de clubs patronaux soucieux du « rôle social »

---

4. Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne, 2004 ; Claude Bébéar, *Des entreprises aux couleurs de la France*, Paris, Institut Montaigne, 2004.

5. Fabrice Dhume et Nadine Sagnard-Haddaoui, *Les discriminations raciales à l'emploi. Une synthèse problématique des travaux*, ISCRA-Est, 2006 ; Olivier Noël, « Entre le modèle républicain de l'intégration et le modèle libéral de promotion de la diversité : la lutte contre les discriminations ethniques et raciales n'aura-t-elle été qu'une parenthèse dans la politique publique en France ? », Colloque CASADIS, CGT, Montreuil, 2006 ; Eléonore Lépinard et Patrick Simon, *From Integration to Antidiscrimination... to Diversity ? Antidiscrimination Politics and Policies in French Workplaces, A European Approach to Multicultural Citizenship*, French Report - WP4 Legal Challenges, 2008.

6. Ce terme renvoie ici à la notion d'« entrepreneur de cause » forgée par les théoriciens du paradigme de la *mobilisation des ressources* en sociologie des mouvements sociaux. Voir John D. McCarthy et Mayer N. Zald, « Resource Mobilization and Social Movements, a Partial Theory », *American Journal of Sociology*, vol. 82, 1977.

de l'entreprise et des professions liées aux « ressources humaines ». Par ailleurs, en l'absence d'injonctions normatives de la part des pouvoirs publics, les politiques de la diversité mises en œuvre sur le marché du travail depuis 2004 s'appuient essentiellement sur des dispositifs de *soft-law*, volontaristes et peu contraignants, tels que la charte et plus récemment le label diversité<sup>7</sup>. Enfin, la banalisation de la catégorie de diversité marque le glissement d'une rhétorique antidiscriminatoire s'appuyant sur la dénonciation morale et juridique d'un *traitement inégal* s'appuyant sur des critères jugés illégitimes à un discours dont le trait principal est l'imbrication dans la logique de l'*intérêt économique*. La légitimation de la diversité dans le monde de l'entreprise a en effet principalement reposé sur l'idée qu'elle constitue une « ressource pour entreprendre »<sup>8</sup>. Ce sont les logiques sociales et les registres de ce travail de mise en forme rhétorique, par lequel une contrainte juridique a été transformée en catégorie managériale, qui seront au cœur de l'analyse dans le présent article<sup>9</sup>.

Après un retour sur les origines anglo-saxonnes du « management de la diversité », qui offre un contrepoint comparatif utile pour mettre au jour les spécificités de la diversité « à la française », on montrera que l'acclimatation de ce discours en France dans les années 2000 a été le produit d'un travail de *mobilisation* de la part d'un petit groupe d'acteurs issus de milieux professionnels enclins à porter la rhétorique de la justice « pour le marché »<sup>10</sup>. Dans un troisième temps, on explorera en détail les principaux registres de la rhétorique de l'*intérêt de la diversité*, aujourd'hui banalisée dans le monde des grandes entreprises, avant de conclure, en revenant sur les enseignements du cas américain, sur quelques enjeux

---

7. Romain Huët et Morgane Cantrelle, « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable & territoires*, mars 2006 ; Gwénaële Calvès, « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, n° 148, 2008.

8. CJD, *Faire de la diversité une ressource...*, *op. cit.*

9. Cette analyse émane d'une enquête sur les politiques de la diversité dans les entreprises en France, financée par une allocation postdoctorale du Conseil régional d'Île-de-France. Elle s'appuie sur une série d'entretiens avec les promoteurs de la charte et du label diversité (n=30), sur la documentation produite depuis le début des années 2000 en faveur de la diversité et sur l'observation des événements publics de promotion de la diversité.

10. L'expression est empruntée à Sophie Jacquot, « La fin d'une politique d'exception : L'émergence du *gender mainstreaming* et la normalisation de la politique communautaire d'égalité entre les femmes et les hommes », *Revue française de science politique*, vol. 59, n° 2, 2009.

politiques du processus de managérialisation des discours antidiscriminatoires dans le contexte français.

## L'invention américaine du *diversity management*

Le « management de la diversité » (*diversity management*) est une invention américaine<sup>11</sup>. Cette catégorie, dont l'essor s'inscrit dans un mouvement plus large de diffusion de la notion de diversité dans la grammaire des politiques antidiscriminatoires aux États-Unis depuis la fin des années 1970<sup>12</sup>, est apparue au cours de la décennie 1980 dans les discours de quelques experts des ressources humaines – dont la figure la plus visible est Roosevelt R. Thomas<sup>13</sup> –, avant de se banaliser dans le champ économique pendant la décennie suivante. L'émergence du management de la diversité intervient dans un contexte où les entreprises américaines ont déjà profondément révisé leurs procédures de recrutement et de gestion du personnel pour se plier aux contraintes de la législation antidiscriminatoire mise en place par les pouvoirs publics dans les années 1960 et 1970<sup>14</sup>. Comme le montrent les travaux de Frank Dobbin et de Lauren Edelman<sup>15</sup>, l'apparition de la diversité traduit la requalification des anciennes politiques antidiscriminatoires d'entreprise, portant les marques des injonctions juridiques en matière d'égalité des chance (*Equal Employment Opportunity*) et de discrimination positive (*Affirmative Action*), dans les termes de la performance économique. Pour reprendre les termes de Lauren Edelman, l'émergence de la diversité atteste un processus de « managérialisation du droit », c'est-à-dire

- 
11. Voir Anne-Françoise Bender, « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons », in Isabelle Barth et Christophe Falcoz (dir.), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 2007.
  12. Voir l'article de Daniel Sabbagh dans ce volume, p. 31-48.
  13. Roosevelt R. Thomas, « From Affirmative Action to Affirming Diversity », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 2, 1990.
  14. Daniel Sabbagh, *L'égalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux États-Unis*, Paris, Economica, 2003 ; Frank Dobbin, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton, Princeton University Press, à paraître.
  15. Frank Dobbin et Erin Kelly, « How Affirmative Action Became Diversity Management : Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996 », *American Behavioral Scientist*, vol. 41, n° 7, 1998 ; Lauren B. Edelman et Sally R. Fuller, « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 6, 2001.

d'« appropriation et de transformation des normes juridiques » par la « rhétorique managériale »<sup>16</sup>. 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. En dépit de la grande variété des définitions de la diversité (que permet le caractère très labile du terme), on peut souligner deux déplacements principaux entre les « politiques d'égalité » et les « politiques de la diversité »<sup>17</sup>. 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* à la performance de l'entreprise. De plus, le spectre des différences prises en compte par la rhétorique du management de la diversité s'étend bien au-delà des catégories légalement protégées, puisqu'il s'agit désormais de valoriser *toutes* les différences des individus, y compris la diversité de leurs « talents », de leurs « cultures » ou encore de leurs « styles de vie ». Ainsi, à partir du début des années 1990 aux États-Unis, même si les entreprises continuent d'appliquer, sous les nouveaux habits de la diversité, certaines recettes des politiques antidiscriminatoires passées – notamment en raison d'injonctions légales toujours présentes –, la logique de la justice par le droit tend à s'effacer au profit d'une rhétorique de l'intérêt économique.

Ce discours du management de la diversité va s'étendre en quelques années au-delà des frontières des États-Unis. En Europe, il se diffuse précocement dans les grandes entreprises britanniques, soumises à des normes publiques antidiscriminatoires bien plus contraignantes que celles qui prévalent dans les autres pays européens – notamment en matière ethno-raciale. Mais ce discours

---

16. L. B. Edelman et S. R. Fuller, « Diversity Rhetoric... », art. cité, notre traduction.

17. Anne-Françoise Bender et Frédérique Pigeyre, « Gestion des ressources humaines et diversité », in Jacqueline Laufer et Catherine Marry (dir.), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, Actes de la journée du 20 juin 2003 ; Sophie Landrieux-Kartochian, *La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature*, Documents d'études de la DARES, n° 83, 2004.

circule également dans les grands groupes d'autres pays européens, par le jeu des implantations croisées de filiales avec les pays anglo-saxons, et sous l'influence de l'Union européenne qui fait de la promotion du « cas commercial – ou *business case* – de la diversité<sup>18</sup> » une dimension centrale de sa politique de prévention des discriminations sur le marché du travail, dès le début des années 2000.

## La cause de la diversité

Ainsi, l'apparition de la diversité dans le monde des entreprises françaises à partir du milieu des années 2000 traduit l'appropriation d'une catégorie managériale anglo-saxonne dans le contexte d'un renforcement du cadre juridique antidiscriminatoire national. Mais ce processus d'importation n'a rien eu de mécanique. Il a reposé sur le travail de *mobilisation* d'un petit nombre d'acteurs dont la position professionnelle les prédispose à promouvoir la justice sociale au prisme de la logique de marché.

### *Des entrepreneurs de la diversité*

En 2004, le lancement à grands renforts médiatiques de la charte de la diversité, qui marque l'engagement formel d'une poignée de grands patrons du CAC 40 sous la pression de Claude Bébear, contraste avec la situation de déni des discriminations qui domine alors dans le monde des entreprises. L'irruption publique du terme va catalyser l'essor de mobilisations pour la « diversité », qui vont s'avérer déterminantes dans la légitimation de ce thème au sein de l'univers entrepreneurial. Jusqu'au milieu des années 2000, les acteurs mobilisés autour de la cause de l'antidiscrimination sur le marché du travail provenaient pour la plupart du monde des associations antiracistes (SOS Racisme par exemple), des institutions chargées des politiques d'intégration et de lutte contre les discriminations raciales (la DPM<sup>19</sup> et le FASILD<sup>20</sup>), du champ de l'expertise sur

---

18. Commission européenne, *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2005.

19. Direction des populations et des migrations.

20. Fonds d'Action et de Soutien à l'Intégration et à la Lutte contre les Discriminations.

l'immigration et les discriminations raciales (universitaires, consultants), et plus marginalement de syndicats de salariés (en particulier la CFDT).

À partir de l'année 2004, le petit groupe (de quelques dizaines de personnes) qui se constitue autour de la charte puis de la préparation du label diversité est quant à lui dominé par de nouveaux profils d'acteurs, proches des milieux patronaux. Ces nouveaux entrepreneurs de la diversité émanent principalement de deux mondes professionnels : celui des organisations spécialisées dans la promotion du rôle social de l'entreprise et celui des dirigeants et consultants en ressources humaines, comme l'indique la liste des structures partenaires de la charte au départ<sup>21</sup>. Ces groupes professionnels ont en commun une légitimité précaire dans le monde des affaires, qui repose largement sur leur aptitude à traduire des thématiques « sociales » – externes à la rationalité strictement marchande – dans le langage managérial. Ces groupes ont par ailleurs en commun d'accorder une importance centrale à l'« éthique » parmi les normes qui définissent leur identité professionnelle, par contraste avec une vision étroite de l'intérêt économique. Dans le sillage des recherches sur les imbrications entre « professions et engagement public<sup>22</sup> », les mobilisations de ces acteurs en faveur de la diversité peuvent donc être analysées comme une politisation de leur identité et de leurs pratiques professionnelles. Dans cette perspective, leur engagement pour la diversité se comprend à la fois au regard de leur *vocation* (rendre plus « humain » le monde des affaires) et de leurs *intérêts* professionnels (démontrer leur rôle « stratégique »).

Les organisations patronales soucieuses du « rôle social » des entreprises, rebaptisé « Responsabilité sociale des entreprises » (RSE) depuis le début des années 2000, occupent une place centrale parmi les promoteurs de la diversité. La mise à l'agenda public de l'antidiscrimination a vite été perçue par ces structures comme une opportunité pour redéfinir et étendre l'engagement des entreprises « dans la cité », et donc comme un nouveau champ à investir, avec

---

21. Outre l'IMS, les premiers « partenaires de la charte » sont des associations patronales, comme Alliances et le Centre des jeunes dirigeants (CJD), et des organisations de professionnels des « RH », comme l'ANDCP (Association nationale des cadres et directeurs de la fonction personnel, par la suite rebaptisée Association nationale des directeurs de ressources humaines – ANDRH) et Entreprise et Personnel.

22. Florent Champy et Liora Israël, « Professions et engagement public », *Sociétés contemporaines*, n° 73, 2009.



le soutien crucial des financements publics. Ainsi, l'Institut du Mécénat de Solidarité (IMS), association d'entreprises créée en 1986 par Claude Bébéar, pionnière en France dans l'importation du « mécénat social » à l'américaine, s'engage dès 2002 dans la thématique de l'antidiscrimination à la faveur de plusieurs projets « Equal », financés par l'Union européenne pour sensibiliser les acteurs du marché du travail à la thématique des discriminations. Cette association s'impose alors rapidement comme l'un des principaux acteurs du « portage de la diversité » dans le monde économique, en créant un pôle d'activité dédié à cette question et en hébergeant le secrétariat de la charte de la diversité. Le Centre des jeunes dirigeants (CJD) fait également partie des structures positionnées le plus précocement sur cette question, sous l'impulsion de sa présidente, Françoise Cocuelle, qui en fait l'un des thèmes d'action principaux de son mandat entre 2004 et 2006. La conversion à la diversité du CJD doit se comprendre dans le prolongement d'un investissement historique autour de l'« innovation » et de la dimension « humaniste » des activités économiques, qui fonde l'identité de cette structure située à la marge des organisations patronales dominantes<sup>23</sup>.

À côté des organisations patronales soucieuses du rôle social des entreprises, une autre catégorie d'acteurs rejoint les mobilisations pour la diversité dès le lancement de la charte : des professionnels des ressources humaines, DRH de grands groupes et experts issus de cabinets de consultants parisiens, qui se mobilisent dans le cadre de certaines de leurs organisations professionnelles, en premier lieu au sein de l'ANDRH. Cette association constitue dès 2003 une commission interne sur les discriminations, bientôt rebaptisée « diversité », et se voit confier par le gouvernement un rôle central dans la fabrication du label diversité. L'intéressement de ces professionnels des RH à la diversité doit se comprendre, là encore, au regard de l'histoire de ce groupe professionnel, dont la légitimité, toujours précaire vis-à-vis des fonctions opérationnelles (comme l'indique le terme de « fonction de support »), repose largement sur sa capacité à produire des savoirs et savoirs-faires « innovants » qui traduisent dans les termes de l'entreprise des injonctions extérieures (notamment juridiques), et qui placent l'« Homme » au cœur de la gestion de la main-d'œuvre, rompant ainsi avec une approche

---

23. Jérôme Ballet et Françoise de Bry, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, coll. « Point », 2001.

purement « gestionnaire »<sup>24</sup>. Pour certains professionnels à l'avant-garde des RH, le droit antidiscriminatoire apparaît ainsi d'emblée comme un nouveau point d'appui pour rénover et humaniser les procédures de gestion du personnel.

### *Un travail de mobilisation*

À partir de 2004, ces entrepreneurs de la diversité s'engagent dans un travail de mobilisation, qui s'imbrique partiellement dans leurs activités professionnelles, pour diffuser la thématique de la diversité dans le monde des affaires. Cette mobilisation s'appuie sur les ressources matérielles de leurs univers professionnels, mais aussi, et surtout, sur des financements publics, européens et nationaux. Elle se traduit essentiellement par un travail d'expertise, diffusée à travers des documents écrits (brochures, ouvrages, articles dans des revues professionnelles...) et lors de rencontres (séminaires, colloques, groupes de travail, formations...) destinés aux cadres dirigeants des plus grandes entreprises françaises.

Ce travail a consisté avant tout à fabriquer et diffuser des *techniques* de la diversité. Dans les entretiens, l'idée que les entreprises ne « savent pas quoi ni comment faire » a été récurrente. En s'appuyant sur leurs propres savoirs-faires professionnels et sur l'observation des « bonnes pratiques » des firmes anglo-saxonnes en matière de diversité, ces acteurs ont ainsi diffusé des « méthodologies » pour promouvoir la diversité : « ingénierie de formation », modèles de « rénovation des process RH », « outils de diagnostic » et d'« audit », procédures de « reporting »... A ainsi été mené un travail de traduction de l'antidiscrimination au prisme de la raison technique de l'entreprise, intégrant la diversité dans la gamme de ses outils gestionnaires routiniers.

Parallèlement au façonnement de ces nouveaux instruments managériaux, les mobilisations pour la diversité sont passées par un important travail *discursif*, consistant à traduire la catégorie d'antidiscrimination dans le langage de l'entreprise. Inspiré de la littérature managériale anglo-saxonne sur la diversité, ce travail a été dominé par la démonstration de *l'intérêt économique de la diversité*. Présent dès les premiers rapports patronaux, l'argument selon lequel

---

24. Soline Blanchard, « De la gestion de la main-d'œuvre à la GRH : La fonction Ressources Humaines à l'épreuve de la professionnalisation », *Actes de la Journée d'études des doctorants en sociologie des groupes professionnels*, AFS, IRESCO, 23 mai 2008.

« lutter contre la discrimination en entreprise n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris<sup>25</sup> » va s'imposer comme le registre central de légitimation des politiques de la diversité en entreprises, et constitue sans doute l'une des clés du succès de la rhétorique de la diversité dans l'univers économique<sup>26</sup>.

Avant d'analyser les registres de ce travail de mise en forme managériale, il importe de préciser que l'usage de l'argument de l'intérêt économique par les entrepreneurs de la diversité traduit à la fois le recours à une *tactique* de mobilisation et l'expression d'une *croyance* liée à leur socialisation professionnelle. D'un côté, en effet, cette rhétorique est en partie le produit d'un calcul stratégique, par lequel les entrepreneurs de la diversité ont cherché à ajuster les justifications de la cause aux attentes de leurs destinataires, les chefs d'entreprise, afin de leur donner « envie d'y aller », comme l'exprime un cadre de l'IMS en entretien : « Au départ, on est parti d'un échange avec des acteurs militants (...) très "lutte contre les discriminations"... très "égalité de traitement", enfin des choses comme ça. Et quand on tenait ces discours à des entreprises, ça ne marchait pas. Donc on a fini par évoluer, en constatant qu'aux entreprises, il fallait leur parler de *l'avantage* pour l'entreprise d'être dans la diversité ». Mais d'un autre côté, comme l'exprime ce même promoteur de la diversité au cours de l'entretien, ce discours tenu pour des « raisons pragmatiques » l'est aussi « par sensibilité personnelle » : cette mise en forme managériale traduit en effet, au-delà des considérations instrumentales, la croyance de ces acteurs en une possible fusion entre justice, vertu et intérêt économique, conviction étroitement liée à leur position professionnelle de *passeurs* entre deux mondes<sup>27</sup>, la société et l'entreprise.

## L'intérêt de la diversité

L'analyse détaillée du contenu des discours des promoteurs de la diversité, aujourd'hui en voie de banalisation dans l'univers

---

25. Cl. Bébear, *L'entreprise aux couleurs de la France*, op. cit., p. 10.

26. Pour une analyse des justifications économiques de la diversité, voir aussi Isabelle Barth et Christophe Falcoz (dir.), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 2007.

27. Anselm Strauss, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, 1992.

entrepreneurial, permet de mettre en lumière les modalités de cette transfiguration managériale de l'antidiscrimination<sup>28</sup>.

### *La diversité contre le droit et le militantisme*

Le travail d'adaptation de la diversité à la grammaire managériale s'est d'abord traduit par l'effacement symbolique des connotations juridiques et militantes initialement dominantes dans la définition de l'antidiscrimination, et jugées à la fois trop « rigides » et « ringardes » dans le monde de l'entreprise. Cette démarche est passée par un certain nombre de déplacements lexicaux : les termes indiquant la répression ou l'horizon d'égalité, tels que « lutter contre », « (anti)discrimination » ou « égalité » ont été évincés au profit d'un vocabulaire « positif », au cœur duquel se trouve le terme de « diversité » et l'idée de « politiques proactives », « stratégiques », allant « au-delà du droit ». De même, les termes soulignant le caractère moralement répréhensible des discriminations, comme « racisme », « sexisme » ou « homophobie », ont été effacés au profit de termes, empruntés aux sciences sociales et au droit, comme « discrimination systémique » ou « indirecte », qui gomment la figure du perpétrateur des discriminations.

Par ailleurs, c'est en redéfinissant progressivement le contenu de la diversité que ses promoteurs l'ont rapproché des logiques managériales. En effet, le terme de diversité, qui était initialement utilisé en référence à la question des discriminations ethniques, a été progressivement transformé en catégorie générique, englobant théoriquement *toutes* les discriminations. Selon ses défenseurs, cet élargissement du sens de la diversité, conforme à la dynamique d'universalisation du traitement juridique des discriminations, a permis de « faire passer plus facilement » ce thème, en le déconnectant de la question ethnique au profit de critères de discrimination plus institutionnalisés, tels que le sexe ou le handicap par exemple<sup>29</sup>. Par ailleurs, comme aux États-Unis quinze ans plus tôt, l'extension

---

28. Les développements qui suivent reposent sur l'analyse des entretiens réalisés avec des entrepreneurs de la diversité et sur le dépouillement de la littérature d'entreprise publiée depuis 2004 en faveur de la diversité. Voir notamment : IMS-Entreprendre pour la Cité, *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France*, Paris, publication de l'IMS, décembre 2004 ; Centre des Jeunes dirigeants, *Faire de la diversité une ressource pour entreprendre*, *op. cit.* ; IMS-Entreprendre pour la Cité, *Vers l'entreprise inclusive. Les 6 clés de la diversité*, Paris, Autrement, 2008.

29. Voir l'article de Milena Doytcheva dans ce volume, p. 107-126.

de la catégorie de diversité s'est traduite par le débordement des critères listés par la loi, à travers l'idée que la diversité concerne « toutes les différences » « individuelles » de « talents » et de « potentiels ». Démultipliant à l'infini les critères potentiels de la diversité, une telle lecture a ainsi tendu à effacer la partition entre groupes dominants et groupes minorisés, dont la reconnaissance constitue l'un des fondements historiques des politiques antidiscriminatoires contemporaines.

Mais le processus d'élaboration de la diversité comme catégorie managériale a aussi reposé sur la *démonstration* de son intérêt économique. Les entrepreneurs de la diversité ont opéré un travail de « connexion de cadres<sup>30</sup> », imbriquant la cause de la diversité dans des préoccupations économiques et des rhétoriques managériales préexistantes, comme l'avaient fait les experts du personnel aux États-Unis vingt ans auparavant. On peut distinguer trois grands registres de justification économique de la diversité : l'adaptation stratégique à un nouvel environnement économique, la rationalisation de la gestion du personnel, et l'investissement social.

### *La diversité ou l'adaptation « stratégique » à de « nouveaux défis »*

Le premier registre de justification de la diversité consiste à présenter celle-ci comme une réponse aux nouveaux « défis » qui pèsent sur l'activité économique. L'idée que la diversité est un moyen d'« anticiper » les conséquences d'« un monde qui change » est récurrente. La diversité est ainsi souvent présentée, par exemple, comme une manière de s'adapter à une nouvelle donne démographique. Dans son rapport de 2004, Claude Bébear évoquait déjà le « contexte de vieillissement de la population active », le « manque prévisible de main-d'œuvre » qui en découle, et incitait les entreprises à trouver « sur le territoire national (...) les forces vives susceptibles de créer des richesses »<sup>31</sup>. Par ailleurs, dans la même veine « stratégique », l'idée que les entreprises vont devoir s'adapter à un monde « de plus en plus divers », dans un contexte de mondialisation, est fréquente dans les discours de justification des politiques de la diversité : « la diversité culturelle est une des conditions d'un bon développement à l'international pour des grandes entreprises »,

30. Robert Benford et David Snow, « Framing Processes and Social Movements : An Overview and Assessment », *Annual Review of Sociology*, n° 26, 2000.

31. Cl. Bébear, *L'entreprise aux couleurs de la France*, op. cit.

peut-on lire dans un argumentaire en faveur de la diversité diffusé par l'IMS en 2004 : elle améliore « l'adaptabilité de l'entreprise aux pays d'implantation » (faisant écho au discours préexistant sur le « management interculturel »), et permet de « mieux comprendre les attentes de ses différents clients », donc de « s'ouvrir à de nouveaux marchés »<sup>32</sup>.

De tels usages de la diversité sont rendus possibles par le caractère extrêmement flou et labile de cette catégorie<sup>33</sup>, dont le contenu est aisément ajustable en fonction des enjeux « stratégiques » qu'elle est censée servir : dans les cas évoqués ci-dessus, la diversité désigne alternativement, selon l'objectif poursuivi, des « minorités visibles », des nationalités ou des « cultures » différentes. Par ailleurs, ces discours transforment des évolutions incertaines, aux conséquences économiques difficilement maîtrisables, en menaces tangibles et incontournables, et élaborent un lien mécanique entre ce diagnostic et la diversité. De ce point de vue, l'analogie avec la genèse de la diversité aux États-Unis est frappante : à la fin des années 1980, l'essor du *diversity management* s'est largement appuyé sur la diffusion d'une interprétation alarmiste d'un certain nombre de « problèmes » auxquels les entreprises américaines devaient être confrontées dans la décennie suivante. Le rapport *Workforce 2000*, remis au département du travail de l'administration Reagan en 1987, entendait ainsi démontrer que la main-d'œuvre américaine deviendrait de plus en plus diverse dans les années suivantes, et qu'il fallait donc apprendre à « gérer » les tensions résultant de ces transformations. Ces prophéties, qui se sont avérées partiellement fausses, témoignent du travail de « construction d'une menace<sup>34</sup> » au principe de la légitimation du nouveau modèle managérial que constitue la diversité.

### *La diversité comme levier de « performance RH »*

Les entrepreneurs de la diversité se sont également employés à imbriquer la diversité dans le registre de la gestion rationalisée des « ressources humaines ». L'argument principal à l'appui de cette

---

32. IMS-Entreprendre pour la Cité, *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France*, *op. cit.*

33. Sur cet aspect, voir notamment Sébastien Point, « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes », in I. Barth et Ch. Falcoz, *Le management de la diversité...*, *op. cit.*

34. L. B. Edelman et S. R. Fuller, « Diversity Rhetoric... », art. cité.

perspective conduit à présenter la discrimination comme un obstacle à la sélection des individus les plus compétents : « il faut qu'on arrive à recruter des gens quels qu'ils soient, quel que soit leur vécu, uniquement parce qu'on pense qu'ils sont réellement compétents sur la mission qu'on va leur donner », explique un consultant en diversité en entretien. Ce raisonnement a été initialement théorisé par l'économiste américain Gary Becker à la fin des années 1950, à une époque – antérieure à la législation sur les droits civiques – où les discriminations, notamment raciales et sexuées, étaient massives et explicites sur le marché du travail américain. Becker avait alors introduit l'idée que les firmes qui abandonneraient la discrimination sélectionneraient de meilleurs talents (le filtre des préjugés étant jugé irrationnel) à un moindre coût (en raison de l'élargissement du bassin de recrutement)<sup>35</sup>. Toutefois, cette association entre non-discrimination et rationalité économique ne va pas de soi : elle a longtemps été écartée au profit d'une logique où les discriminations ont été encastrées *dans* la rationalité économique, en raison des bénéfices attendus d'une gestion segmentée de la main-d'œuvre<sup>36</sup>, pour se conformer aux attentes supposées de la clientèle définies à partir des stéréotypes dominants, ou encore comme modalité pratique pour compenser les imperfections d'informations sur la « qualité » des travailleurs sélectionnés (discrimination dite *statistique*<sup>37</sup>). Les promoteurs de la diversité se sont attachés à faire vieillir ce modèle et à lui substituer une vision « moderne » des ressources humaines, dans laquelle la discrimination est désormais définie comme irrationnelle. Les experts des ressources humaines, principaux défenseurs de cette rhétorique, ont ainsi trouvé une opportunité pour reformuler leur credo en faveur d'une « rationalisation » de la gestion du personnel – appuyée sur leurs compétences professionnelles spécifiques –, qui passe par la « neutralisation » des protocoles de sélection de la « compétence » et de détection du « potentiel » des individus.

Cette rhétorique a conduit les promoteurs de la diversité à

---

35. Gary S. Becker, *The Economics of Discrimination*, Chicago, University of Chicago Press, 1957.

36. Nicolas Jounin, « L'ethnisation en chantiers. Reconstructions des statuts par l'ethnique en milieu de travail », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 20, n° 3, 2004 ; Laure Pitti, « Catégorisations ethniques au travail. Un instrument de gestion différenciée de la main-d'œuvre », *Histoire et Mesure*, vol. 20, 2005.

37. Edmund Phelps, « The Statistical Theory of Racism and Sexism », *American Economic Review*, vol. 62, n° 4, 1972.

préconiser un certain nombre de mesures expurgeant les « process RH » des dimensions directement ou indirectement discriminatoires, en particulier à l'étape du recrutement, ce qui les rapproche de ce point de vue du premier âge de l'antidiscrimination aux États-Unis, dans les années 1960<sup>38</sup> : neutralisation et publicisation des annonces de poste ; formalisation des procédures de sélection des candidats (allant le cas échéant jusqu'à la mise en place de protocoles spécifiques, comme le « CV anonyme » ou le recrutement par la « méthode des habiletés »<sup>39</sup>) et d'évaluation des salariés ; élargissement du « sourcing » du recrutement, pour atteindre des candidats issus des groupes discriminés (« forums pour l'emploi » dans les universités ou les quartiers populaires, opérations de « parrainage » et de « coaching » de jeunes diplômés...). En revanche, l'enquête révèle que parmi les arguments qui associent diversité et « performance RH », les arguments multiculturalistes caractéristiques du *diversity management* à l'américaine, qui font de la valorisation des différences une clé pour améliorer l'efficacité et la créativité de la main-d'œuvre, occupent une place relativement marginale. La référence à l'apport de la différence n'est pas totalement absente, mais elle passe le plus souvent par des discours vagues, faiblement théorisés, comme l'idée que « des équipes diversifiées sont plus efficaces que des équipes de clones » (entretien avec un membre de l'ANDRH). Cette relative prudence dans les discours associant différence et efficacité économique, qui traduit le poids du prisme républicain dans les rhétoriques managériales, connaît toutefois une exception, qui concerne la différence des sexes : en entretien, les apports supposés d'un « management au féminin » sont souvent célébrés, ce qui traduit l'existence d'une littérature d'entreprise plus abondante sur cette question<sup>40</sup>, mais aussi, sans doute, la reconnaissance exceptionnelle qui concerne la différence de sexe par rapport aux autres « différences » (en particulier

---

38. Gwénaële Calvès, « Les politiques françaises de lutte contre le racisme, des politiques en mutation », *French Politics and Society*, vol. 18, n° 3, 2000.

39. Plutôt que de prendre en compte les critères classiques du recrutement (diplômes, expérience), cette méthode sélectionne les candidats en fonction de leur performance dans le cadre d'exercices pratiques conçus pour recréer les conditions du poste de travail.

40. S. Landrieux-Kartochian, « La contribution des femmes à la performance... », art. cité.



ethniques) dans la grammaire républicaine depuis la réforme sur la parité politique<sup>41</sup>.

*La diversité, un « investissement socialement responsable »*

Un troisième registre de justification, qui semble *a priori* le plus éloigné des intérêts de l'entreprise, présente la diversité comme l'une des dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), au même titre que les actions menées pour « l'insertion sociale des plus défavorisés » ou en faveur du « développement durable »<sup>42</sup>. Il est frappant de constater à quel point ce discours, qui s'inscrit dans la filiation du paternalisme patronal né au 19<sup>e</sup> siècle, est présenté par ses promoteurs indissociablement comme un « engagement moral » et comme un « investissement social », à plus ou moins long terme. Les organismes patronaux qui portent la rhétorique de la diversité au nom de l'engagement social de l'entreprise, en premier lieu l'IMS, se sont attachés à définir cet engagement comme un objectif stratégique, conformément à une vision « américaine » de l'entreprise citoyenne, active dans son environnement social et intégrant des valeurs non marchandes dans ses modes de gestion<sup>43</sup>. La diversité a ainsi été présentée comme une manière d'améliorer la « réputation et l'image » de l'entreprise, qui « constituent [son] plus important capital immatériel »<sup>44</sup>, vis-à-vis de ce qu'il est convenu d'appeler, dans le vocabulaire de la RSE, ses « parties-prenantes » : actionnaires, ONG, clients, collectivités publiques, salariés et syndicats... La diversité a ainsi été vantée comme une stratégie pour accroître la performance financière, en raison de l'intégration croissante de critères relatifs à la RSE par les agences de notations, et pour améliorer la « performance commerciale », face à des consommateurs censés être de plus en plus soucieux, dans leurs choix, de l'« image éthique » de l'entreprise. Dans la même perspective, les promoteurs de la diversité ont démontré l'importance de traiter de manière « socialement responsable » les salariés de l'entreprise : « Des responsables RH

41. Laure Bereni et Eléonore Lépinard, « “Les femmes ne sont pas une catégorie”. Les stratégies de légitimation de la parité en France », *Revue française de science politique*, vol. 54, n° 1, 2004.

42. Patrice de La Broise et Thomas Lamarche (dir.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises*, Lille, Septentrion, 2006.

43. Anne Bory, « De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis », Thèse de doctorat en sciences sociales, université Paris 1, 2008.

44. IMS-Entreprendre pour la Cité, *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France*, op. cit., p. 7.

observent [...] que des salariés recrutés en fonction de critères objectifs, à partir de leurs compétences, et non sur des caractéristiques discriminatoires, sont généralement plus loyaux vis-à-vis de l'entreprise, limitant ainsi les coûts de turn-over », indique un document de l'IMS<sup>45</sup>. Enfin, la diversité a été présentée comme une manière d'améliorer « l'ancrage de l'entreprise dans son environnement local »<sup>46</sup>, en particulier dans les quartiers populaires où les habitants immigrés ou « issus de l'immigration » sont concentrés. Selon les interviewés, cet argument s'est avéré particulièrement efficace après les émeutes urbaines de novembre 2005 qui ont constitué le catalyseur d'une « prise de conscience » des milieux patronaux de la nécessité de la diversité. Cette rhétorique de la diversité au nom de l'engagement « socialement responsable » des entreprises s'est traduite, en pratique, par la requalification en « politiques de la diversité » d'opérations préexistantes de mécénat social (bourses d'études, parrainage, tutorat...) à l'égard de certains publics « défavorisés », du point de vue de leur âge, de leur quartier de résidence et/ou de leur situation socio-économique, reflétant l'imbrication entre les catégories des politiques antidiscriminatoires et celles des politiques de la ville et de l'insertion sociale.

## Conclusion

Dans cet article, on a analysé les logiques d'acteurs et les registres discursifs au principe de la transformation d'une contrainte juridique, l'antidiscrimination, en catégorie managériale, la diversité, au cours de la seconde moitié des années 2000 en France. Cette mise en forme discursive, qui contribue à expliquer le succès de la thématique de la diversité dans le monde des entreprises, a reposé sur l'euphémisation des dimensions juridiques et militantes du cadre antidiscriminatoire au profit d'une définition imbriquée dans la logique de l'intérêt économique. Comme on l'a vu, l'essor de la catégorie de diversité atteste le ralliement des grandes entreprises françaises à un modèle managérial déjà fortement institutionnalisé dans plusieurs pays anglo-saxons, en premier lieu aux États-Unis. Il traduit, ici et là, un processus de managérialisation du droit antidiscriminatoire ainsi que la montée en puissance d'un « nouvel

---

45. *Ibid.*, p. 9.

46. IMS-Entreprendre pour la Cité, *La discrimination et l'entreprise. Kit d'information*, Paris, « Dossier de l'IMS », septembre 2004.

esprit du capitalisme » qui intègre des valeurs non marchandes, comme le bien et le juste, à la rationalité managériale<sup>47</sup>.

Quel est l'enjeu de ce processus de cadrage sur les *pratiques* de la diversité dans les entreprises françaises ? Le refoulement de l'injonction normative à ne pas discriminer se traduit-il par une diminution concrète du degré de contrainte des politiques antidiscriminatoires menées par les entreprises ?

Un bref retour comparatif avec la situation américaine permet d'ouvrir des pistes de réflexion sur ces questions. Aux États-Unis, les analystes des politiques de la diversité ont montré que ce nouveau schéma managérial n'avait pas induit de changements substantiels dans les politiques antidiscriminatoires des entreprises, toujours soumises à de fortes injonctions juridico-politiques en matière antidiscriminatoire. Certains ont argué que le passage de l'*affirmative action* à la diversité revenait à mettre « du vieux vin dans de nouvelles bouteilles » (*old wine in new wineskins*)<sup>48</sup>. En France comme aux États-Unis, il n'existe pas de lien mécanique entre la managérialisation de l'action antidiscriminatoire et sa mise en œuvre pratique. Pour un certain nombre d'entrepreneurs de la diversité, la fusion de la logique antidiscriminatoire avec celle de l'intérêt économique s'articule avec une vision forte de l'antidiscrimination, qui repose parfois sur la promotion de l'action positive, c'est-à-dire de traitements spécifiques à l'égard des membres de certains groupes pour améliorer leur position dans le monde du travail.

Mais ce qui distingue fondamentalement le cas français des pays anglo-saxons où le *diversity management* est institutionnalisé, c'est la faiblesse des contraintes publiques qui entourent la mise en place de ces politiques d'entreprise. En France, l'invention de la diversité dans les entreprises a été quasiment concomitante avec l'apparition d'une action publique antidiscriminatoire faible, qui se caractérise par sa dimension essentiellement « régulatrice », à la fois peu prescriptive et peu répressive<sup>49</sup>. Les directions d'entreprises disposent d'une grande marge d'autonomie dans la définition des politiques de la diversité qu'elles déploient. Dans ce contexte, on peut formuler l'hypothèse que l'effacement du droit et de la morale typique de la

---

47. Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

48. F. Dobbin et E. Kelly, « How Affirmative Action Became Diversity Management... », art. cité.

49. G. Calvès, « Sanctionner ou réguler... », art. cité.

rhétorique de la diversité a des conséquences bien réelles, au-delà des discours, sur le contenu des dispositifs mis en place par les entreprises. De fait, les premières recherches empiriques sur ces dispositifs ont mis au jour l'écart entre l'ambition des discours affichés et le caractère très partiel des mesures effectivement mises en œuvre pour prévenir et sanctionner les discriminations<sup>50</sup>. ♦

---

Laure Bereni est assistant professor/faculty fellow à New York University (Institute of French Studies). Ses recherches portent sur les politiques antidiscriminatoires dans la France contemporaine (parité, diversité). Elle a récemment publié : « Gendering Political Representation ? The Debate on Gender Parity in France », in Kari Palonen, Tuija Pulkkinen, et José Maria Rosales (dir.), *The Ashgate Research Companion to Democratization in Europe. Concepts and Histories*, Londres, Ashgate, 2008 ; « Quand la mise à l'agenda ravive les mobilisations féministes : l'espace de la cause des femmes et la parité politique (1997-2000) », *Revue française de science politique*, vol. 5, n° 2, 2009.

---

## RÉSUMÉ

### « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale

Depuis la moitié des années 2000, la diffusion du discours de la « diversité » dans les entreprises françaises a principalement reposé sur l'idée qu'elle constitue une « ressource pour entreprendre ». Cet article analyse les logiques sociales et les registres de ce travail de mise en forme rhétorique, par lequel une contrainte juridique – l'antidiscrimination – a été transformée en catégorie managériale. Après un retour sur les origines anglo-saxonnes du « management de la diversité », l'article montre que l'acclimatation française de ce discours a été le produit d'un travail de *mobilisation* de la part d'un petit groupe d'acteurs dont la position professionnelle les prédispose à promouvoir la justice sociale au prisme du marché. Dans un troisième temps, les principaux registres de la rhétorique de *l'intérêt de la diversité* sont analysés de manière détaillée.

---

50. Milena Doytcheva (dir.), *De la lutte contre les discriminations à la « promotion de la diversité »*. Une enquête sur le monde de l'entreprise, Université de Lille 3-GRACC/DREES-MiRE, décembre 2008. Voir aussi l'article de M. Doytcheva dans ce volume, p. 107-126.

*“Making diversity a business asset”. How French corporations transformed anti-discrimination legal constraint into managerial category*

*Since the second half of the 2000s, the flourish of “diversity” rhetoric in French corporations has mainly rested on the idea that diversity is good for business. This article examines the social conditions and the features of this discursive shift, by which a legal constraint – antidiscrimination law – was transformed into a managerial category. After a focus on the American roots of “diversity management”, the article demonstrates that the legitimization of this discourse in corporate France has been the result of mobilization efforts of a handful of people whose professional positions predispose them to promote social justice through the market lens. In the third part of the article, the main dimensions of the business case for diversity are presented in details.*