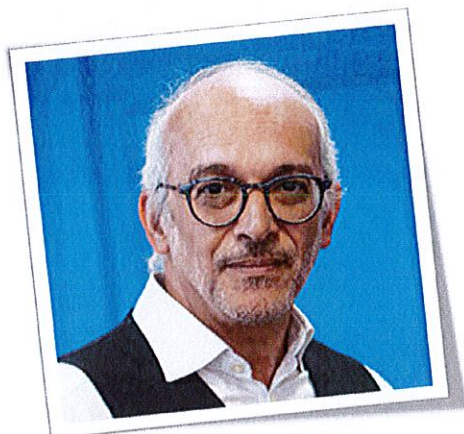


Mardi 25 septembre 2018

18h - 20h

AgroParisTech



Yazid CHIR

Président cofondateur de NQT,
Président de Be-Bound

Agir pour l'égalité des chances dans l'emploi ? Parrains, entreprises et réseaux

Dossier Documentaire

- 105 pages -

**Agir pour l'égalité des chances dans l'emploi ?
Parrains, entreprises et réseaux**

Sommaire

- **Autour de Yazid Chir, président de NQT..... pp. 03-25**
 - Biographie de Yazid Chir
NQT (www.nqt.fr), 1 p.
 - Recourir au parrainage pour favoriser l'emploi
Chir Yazid, Constructif n°46 (pp. 48-51), *Constructif* (www.constructif.fr), 2017, 4 p.
 - Yazid Chir : « S'engager, sans voir au départ ce qu'on va en tirer »
Husson Séverine, *La Croix* (www.la-croix.com), 2015, 3 p.
 - Présentation de NQT
NQT (www.nqt.fr), 4 p.
 - Les conditions de la réussite de la relation de parrainage - Le cas emblématique de l'accompagnement des jeunes diplômés par l'association NQT
Collard Damien et alii, *Gérer & Comprendre* n°126 (pp. 51-60), NQT (www.nqt.fr), 2016, 10 p.

- **Agir pour l'égalité des chances dans l'emploi ?..... pp. 26-99**
 - Marché du travail : un long chemin vers l'égalité
Bruneau Catherine et alii, La note d'analyse n°42, *France Stratégie* (www.strategie.gouv.fr), 2016, 11 p.
 - Promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire
Askenazy Philippe et Martin Philippe, *Les notes du CAE* n°20, Conseil d'analyse économique (www.cae-eco.fr), 2015, 12 p.
 - Trois façons de favoriser la diversité... pour doper l'innovation
Alvarez Guillaume, *Harvard Business Review* (www.hbrfrance.fr), 2017, 4 p.
 - La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif
Bruna Maria Giuseppa et Chauvet Mathieu, *Management international* n°17 (pp. 70-84), *Érudit* (www.erudit.org), 2013, 16 p.
 - « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale
Bereni Laure, *Raisons politique* n°35 (pp. 87-105), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2009, 20 p.
 - « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives »
Chanlat Jean-François et alii, *Management international* n°17 (pp. 5-13), *Érudit* (www.erudit.org), 2013, 10 p.

- **Cinq vidéos de l'UODC sur les jeunes, l'école et l'insertion professionnelle..... pp. 100-105**
 - 1 - Pari sur la compétence des « incompetents ».**
Entendre avec le microcrédit
Catherine Barbaroux, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°146, février 2013, 1 p.
 - 2 - Comment refonder une école plus juste en France ?**
François Dubet, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°145, décembre 2012, 1 p.
 - 3 - Les jeunes, le travail, la société. Sortir de 30 ans de mesures addictives**
Jean-Patrick Gille, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°137, mai 2012, 1 p.
 - 4 - L'emprise du diplôme sur la société. La méritocratie contre la cohésion sociale**
Marie Duru-Bellat, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°126, septembre 2011, 1 p.
 - 5 - L'expérience des Écoles de la 2ème chance (E2C)**
Jeanne Schneider, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°112, octobre 2010, 1 p.

Agir pour l'égalité des chances dans l'emploi ?
Parrains, entreprises et réseaux

- Partie I -

- **Autour de Yazid Chir, président de NQT..... pp. 03-25**
 - Biographie de Yazid Chir
NQT (www.nqt.fr), 1 p.
 - Recourir au parrainage pour favoriser l'emploi
Chir Yazid, Constructif n°46 (pp. 48-51), *Constructif* (www.constructif.fr), 2017, 4 p.
 - Yazid Chir : « S'engager, sans voir au départ ce qu'on va en tirer »
Husson Séverine, *La Croix* (www.la-croix.com), 2015, 3 p.
 - Présentation de NQT
NQT (www.nqt.fr), 4 p.
 - Les conditions de la réussite de la relation de parrainage - Le cas emblématique de l'accompagnement des jeunes diplômés par l'association NQT
Collard Damien et alii, *Gérer & Comprendre* n°126 (pp. 51-60), NQT (www.nqt.fr), 2016, 10 p.



YAZID CHIR



yazid.chir@gmail.com | 06 95 29 03 00

Influenceur LinkedIn : <https://fr.linkedin.com/in/yazidchir>

Yazid Chir, 53 ans est marié et père de 3 enfants. Titulaire d'un BTS de Micromécanique, Yazid commence sa carrière en 1984 dans l'industrie automobile, l'enseignement, l'aéronautique pour devenir Directeur Commercial dans une société de services informatique.

En 1998, il fonde Neocles, SSII leader en France de la virtualisation et du cloud computing. En 2006 Neocles devient une filiale d'Orange Business Services qu'il dirige jusqu'en 2011. Yazid occupe ensuite le poste de vice président monde de la prospective Cloud chez Orange Business Services. Depuis septembre 2017, Yazid est Président de Be-Bound, une startup qu'il a cofondée en 2012 et qui ambitionne de réduire la fracture numérique mobile mondiale. Be-Bound implantée à Paris, Alger, Palo Alto et Delhi a été élue meilleure startup Française de l'année en 2016.

Yazid est par ailleurs le Président co-fondateur de l'association « NQT - Nos Quartiers ont des Talents », qui accompagne les jeunes diplômés modestes à accéder à l'emploi, en 11 ans l'association a accompagné plus de 37 000 jeunes et a permis à plus de 70% d'entre eux de trouver un emploi à la hauteur de leur qualification, grâce à l'engagement de plus de 10 000 cadres et dirigeants bénévoles, les "parrains et marraines NQT".

En 2008, Yazid reçoit l'une des plus grandes distinctions de l'industrie des télécommunications, il obtient le titre de « Meilleur initiateur de changements » (Best Change Maker) lors des World Communication Awards pour avoir contribué à la fois à une innovation produit dans le domaine de la virtualisation et du cloud ainsi qu'à l'avenir professionnel des personnes défavorisées.

De 2009 à 2012, Yazid a été membre du Haut Conseil à l'Intégration, a présidé le MEDEF 93 de 2005 à 2011 et a siégé au collège de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité). Yazid est Chevalier dans l'Ordre National du Mérite et Chevalier dans l'ordre national de la Légion d'Honneur. Il est depuis 20016 influenceur sur LinkedIn.

Quelques articles parus dans la presse illustrant le parcours de Yazid :

<http://www.jeuneafrique.com/115311/archives-thematique/yazid-chir-patron-des-patrons-du-9-3/> et <http://www.la-croix.com/Solidarite/Dans-l-economie/Yazid-Chir-S-engager-sans-voir-au-depart-ce-qu-on-va-en-tirer-2015-05-18-1313220>

CONSTRUCTIF



Yazid CHIR

Président de l'association Nos quartiers ont des talents (NQT)

Recourir au parrainage pour favoriser l'emploi

Depuis 2006, l'association Nos quartiers ont des talents (NQT) a développé une méthode d'insertion professionnelle fondée sur le parrainage de jeunes diplômés des quartiers défavorisés par des cadres d'entreprise.

Les quartiers défavorisés, renommés quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), sont régulièrement sous le feu des projecteurs médiatiques. Depuis les années 1970, la situation dans ces quartiers s'est complexifiée, voire totalement dégradée pour leurs habitants. C'est dans ce contexte que nous retrouvons des pouvoirs publics qui doivent répondre à nombre de problématiques et d'interrogations. Pour des solutions durables, l'insertion des jeunes est désormais un des nombreux volets des projets de la politique de la ville.

C'est sur ce point qu'intervient l'association que je préside, Nos quartiers ont des talents, aujourd'hui NQT, fondée en 2006. C'est au détour de rencontres et à travers mon parcours professionnel et personnel que le projet est né. À l'époque, je suis président du Medef 93, en parallèle s'achève la construction du Stade de France et, dans son sillage, l'implantation d'une myriade d'entreprises dans des zones économiquement avantageuses.

D'un côté, nous avons des jeunes diplômés des quartiers qui ne trouvent pas d'emploi et n'ont bien souvent même pas de réponse à leurs candidatures et, de l'autre côté, des entreprises qui rencontrent des problèmes de recrutement. Un premier constat s'offre à nous : jeunes diplômés et recruteurs ne se rencontrent pas et ne se connaissent pas alors qu'ils vivent sur un même territoire. Ainsi, pour que l'offre et la demande entrent en contact, nous imaginons un système de parrainage par des cadres d'entreprise. L'association NQT vient de naître. Les premières entreprises qui nous suivent découvrent ainsi qu'il y a un réservoir de talents inexploités. Les premiers jeunes sont embauchés et des entreprises de plus en plus nombreuses nous rejoignent.

L'insertion sociale et professionnelle des jeunes est une composante récurrente des politiques publiques une action publique qui s'est diversifiée au fil des années. Alors que le niveau général de diplôme s'est élevé, les jeunes diplômés rencontrent de plus en plus de difficultés à trouver un emploi, et ce phénomène se généralise pour les jeunes habitant les quartiers prioritaires. Notre objectif est donc de donner un coup de pouce aux jeunes qui ont fait le choix de miser sur les études pour connaître une forme d'ascension sociale et auxquels nous pouvons apporter la connaissance des codes de l'entreprise, la construction d'un réseau professionnel et l'appui d'un parrain ou d'une marraine pour accéder à un emploi pérenne et qualifié.

Comme bien souvent dans les dispositifs d'aide à l'insertion, nous avons effectué un ciblage et accompagnons historiquement les jeunes issus de quartiers prioritaires, ayant moins de 30 ans, titulaires d'un diplôme bac + 3 minimum. Très vite, nous nous sommes aperçus que les quartiers prioritaires pouvaient s'étendre au-delà des frontières fixées par le gouvernement. Ainsi nous avons élargi nos critères aux jeunes diplômés issus de milieux sociaux modestes.

La solution du parrainage

Le grand thème sur lequel je travaille avec mes équipes depuis plus de dix ans pour l'insertion professionnelle des jeunes diplômés est, vous l'aurez compris, le parrainage. Ainsi nous mettons en relation des jeunes diplômés avec des cadres, managers ou dirigeants d'entreprise ayant au minimum huit ans d'expérience et dont le domaine de compétence est en adéquation avec celui de leur filleul. Ces cadres sont volontaires et consacrent en moyenne deux heures par mois à l'accompagnement de leur jeune diplômé. Une première rencontre est organisée sur le lieu de travail du parrain ou de la marraine, puis les échanges se poursuivent par e-mail, téléphone ou rendez-vous selon les disponibilités et besoins de chacun.

Cela fonctionne, puisque depuis 2006 nous avons accompagné près de 35 000 jeunes diplômés grâce à plus de 9 000 parrains et marraines. En six mois en moyenne, 70 % des jeunes trouvent un emploi pérenne à la hauteur de leur qualification, c'est-à-dire un CCD de six mois minimum ou un CDI.

Grâce à nos parrains et marraines nous permettons aux jeunes diplômés de moins de 30 ans issus de quartiers prioritaires de rencontrer directement des cadres et dirigeants d'entreprise de haut niveau et du secteur d'activité qu'ils visent. C'est un atout non négligeable dans une recherche d'emploi. Pour les parrains et marraines, corriger des injustices sociales, réduire les inégalités, contribuer à l'égalité des chances pour faire vivre le pacte républicain, agir en citoyen responsable en aidant les jeunes diplômés sont autant de motivations qui relèvent à la fois du registre de la justice et de celui de la solidarité, et s'appliquent aux domaines de l'insertion professionnelle et de la politique de la ville. Les jeunes des quartiers défavorisés sont moins souvent en emploi : 56 % seulement (contre 62 % pour les autres diplômés).

Pour les jeunes diplômés, le parrain ou la marraine sont avant tout un soutien. Un nouvel acteur qui n'est pas juge mais qui corrige et amène le jeune diplômé vers la réussite. Le parrainage est un outil extrêmement concret et direct. Il s'agit de permettre aux jeunes de ces quartiers de mettre un premier pied dans l'entreprise. Parfois, le soutien familial fait défaut par méconnaissance, appréhension ou défiance envers ce monde, sans parler du réseau professionnel que ni le jeune ni les parents ne possèdent. Avec le parrainage c'est différent, certains de nos parrains et marraines n'hésitent pas à leur ouvrir leur carnet d'adresses. Un vrai plus, surtout lorsque que l'on sait que, sur une moyenne de 70 entretiens liés à un réseau, deux à trois aboutissent à une proposition ferme !

Au fil des années, nous nous sommes professionnalisés, nous avons grandi et nous nous sommes développés. Nous avons acquis une expertise fine du marché de l'emploi pour aider les jeunes diplômés des quartiers. Le parrainage permet des rencontres humaines

entre jeunes issus de quartiers et professionnels. Pour NQT, c'est bien la clé du succès. Les jeunes diplômés sortent de leur environnement, et grâce au parrainage et à ce lien intergénérationnel qui se crée, des valeurs d'exemple et une dynamique positive sont transmises aux jeunes.

Par ailleurs, en juillet 2015 nous avons mené aux côtés de l'entreprise de sondage TNS Sofres une étude qui nous a permis de faire le point sur la vision qu'ont les Français de l'ascenseur social, de l'emploi et du parrainage. Le premier fonctionne mal selon huit Français sur dix. Ils sont aussi largement pessimistes sur l'avenir des jeunes en France et pensent à 90 % qu'il est difficile pour eux de trouver actuellement un emploi à la hauteur de leurs qualifications. Concernant les solutions proposées, le parrainage est vu comme la mesure la plus efficace pour relancer l'ascenseur social, un dispositif qui doit être généralisé selon la majorité des personnes interrogées.

Nouer des partenariats

Au-delà du programme de parrainage, nous sommes conscients que, pour être le plus efficace possible, nous devons prendre en compte les structures existantes et coupler nos efforts. Un quartier prioritaire est un microcosme où chaque agent joue un rôle. Il ne faut pas réinventer mais identifier et renforcer les acteurs au quotidien. Nous travaillons ainsi avec le Pôle emploi et l'Apec, pour ne citer qu'eux. Nous engageons également des actions avec les missions locales, les bureaux et les centres régionaux d'information jeunesse (BIJ et Crij) et les maisons de quartier de nos collectivités partenaires.

En effet, les quartiers défavorisés sont des lieux bien connus de chacune des villes. Régulièrement, nous signons des partenariats avec des villes ou des intercommunalités qui comptent sur leur territoire un certain nombre de quartiers. Grâce à ces engagements, nous partageons nos expériences et nos connaissances respectives pour aider toujours plus de jeunes diplômés. Ces rencontres nous permettent d'être au plus près des jeunes diplômés et de les aider le mieux possible.

Le rôle des universités et des entreprises

Pour permettre une meilleure insertion des jeunes diplômés, les bons résultats sont aussi à entrevoir en amont, et ce dès les études universitaires. Il est à noter que les jeunes diplômés des quartiers prioritaires sont plus souvent des universitaires (77 % contre 71 %), et moins souvent des diplômés d'écoles que les autres. Ainsi, la mise en relation des étudiants avec les organismes d'accompagnement de l'emploi au cours de la formation est une piste intéressante. Il est indispensable de perdre le moins de temps possible dans sa recherche d'emploi et d'être au plus vite le mieux outillé. Plus les jeunes sont orientés tôt vers les dispositifs adéquats, plus ces derniers pourront être efficaces. De nombreux jeunes n'en prennent connaissance qu'après une période de chômage relativement longue, qui peut déjà susciter un certain découragement et un éloignement du monde professionnel.

Les entreprises ont également leur rôle à jouer dans l'insertion. En effet, permettre aux jeunes d'être informés sur les perspectives de recrutement des entreprises peut les aider dans leur choix d'orientation et faciliter leur insertion professionnelle. Si les entreprises communiquent via un document présentant leurs perspectives de recrutement à long et moyen terme sur leur territoire, celui-ci peut être mis à disposition des étudiants, voire des lycéens pour qu'ils en tiennent compte dans leurs choix d'orientation. Encourager les partenariats entre universités et entreprises passe aussi par la mise en place de contrats permettant aux entreprises de faire connaître leurs besoins de compétences pour les années à venir aux établissements, pour que les universités puissent adapter leur cursus de formation aux besoins réels et en tenir compte dans l'orientation des étudiants.

Améliorer l'orientation

L'orientation est un autre axe de progrès. Il existe actuellement un grand nombre de structures et de personnels chargés de l'orientation. Les jeunes ont souvent bien du mal à se repérer dans ce système. Il semble qu'une vision globale et stratégique de celui-ci fasse défaut. Ainsi on rencontre des jeunes qui décident de choix successifs en cours d'études et parfois même de réorientations sur le tas. De plus, il est à noter que les élèves en difficulté font bien souvent l'objet d'une orientation « subie ». Le poids des familles peut lui aussi aboutir à des erreurs d'orientation. Mieux former les jeunes sur certains parcours et métiers actuellement délaissés est une piste d'amélioration.

De plus, dans l'organisation des cursus, il faudrait également valoriser davantage certains parcours plus professionnalisants - apprentissage et contrats en alternance - et encourager leur développement en élargissant la pratique des stages obligatoires en entreprise au cours du parcours universitaire.

Enfin, l'adéquation entre les diplômes et les besoins du marché de l'emploi est aussi un point sensible. Lorsqu'elle n'est pas respectée, des jeunes se retrouvent sans emploi et des entreprises en pénurie de personnel.

Logement et emploi, le duo gagnant

Nous connaissons également la corrélation importante qui existe entre emploi et logement. Ainsi, dès 2012, NQT a engagé de nombreuses collaborations avec des bailleurs sociaux et des offices publics de l'habitat. Une démarche qui s'inscrit dans le prolongement des missions d'utilité sociale des professionnels de l'habitat. Ces partenaires, à travers leurs parcs HLM, nous permettent d'être au plus près des jeunes diplômés. Ces relations se nouent assez naturellement de par nos missions quotidiennes, notamment grâce à des démarches conjointes en faveur de l'emploi et du logement, deux notions très liées car la disponibilité d'un logement peut conditionner le l'obtention d'un emploi.

Nous le savons, le contexte économique de la France est peu dynamique, la situation de l'emploi reste fortement dégradée alors même que les jeunes sont de plus en plus qualifiés. Pour l'insertion des jeunes des quartiers nous militons pour la généralisation du parrainage comme recette clé. Le parrainage est la pièce maîtresse dans la réussite de l'insertion pour l'emploi. Déterminant sur bien des sujets, il permet aux jeunes diplômés de dépasser les frontières des quartiers et de voir plus loin. C'est un sujet très connu et essentiel dans les quartiers défavorisés : l'échange humain et le réseau. Nous voulons permettre aux cadres de demain de réussir leurs ambitions professionnelles.

Les jeunes des quartiers ont subi plus que d'autres les effets de la montée du chômage, et malgré les dispositifs successifs le sentiment dominant est celui de leur inefficacité relative, même si la baisse récente du chômage montre qu'une action concentrée peut aboutir à des résultats. Car l'accès à l'emploi stable permet aux jeunes de construire leur vie et d'accéder à l'autonomie.

Après une redéfinition en 2015 de la géographie prioritaire qui étend désormais la politique de la ville à toute la France, la société civile doit être acteur de son changement, lutter contre les stigmatisations et permettre l'égalité de traitement. L'activité économique et l'insertion professionnelle sont des outils devenus essentiels pour apporter une réponse humaine au vivre-ensemble, à l'égalité et à la construction d'un futur pour notre jeunesse : continuons à soutenir le parrainage et les modèles de réussite issus de nos quartiers populaires.

Yazid Chir : « S'engager, sans voir au départ ce qu'on va en tirer »

RECUEILLI PAR SÉVERIN HUSSON , le 18/05/2015 à 9h04



Yazid Chir (au milieu) présente l'association NQT à des jeunes à Lyon en juin 2014. / NQT

Vous êtes un entrepreneur, avez exercé des responsabilités au sein du Medef, tout en étant engagé dans des actions de cohésion sociale. Est-ce aux entreprises de jouer ce rôle ?

Yazid Chir : Je crois qu'un chef d'entreprise ne peut plus créer de richesses et faire prospérer sa société sans prendre en compte son environnement local, national, voire mondial. C'est-à-dire sans exercer une responsabilité sociale et environnementale, en particulier à l'égard des personnes qui vivent autour de là où il est implanté. C'est cette réflexion qui nous a conduit à créer Nos quartiers ont des talents, en 2006.

¿ Pourquoi lire La Croix ?

- La Croix vous donne, au quotidien, des raisons d'espérer.

+

À l'époque, je venais d'être élu à la tête du Medef de Seine-Saint-Denis, un département que je connais bien pour y avoir grandi et créé mon entreprise. J'avais conscience que la chance de ce territoire avait été d'accueillir la Coupe du monde de football. Un certain nombre de grandes

entreprises – L'Oréal, Manpower, Generali – y avaient délocalisé leur siège social.

Mais ces nouveaux salariés ne faisaient que passer sur le territoire. Aucun n'avait d'enracinement local. C'est pour réparer ce déséquilibre, pour inciter les entreprises à recruter leurs futurs collaborateurs en Seine-Saint-Denis, que nous avons créé Nos quartiers ont des talents.

Diriez-vous qu'avec cette association, vous avez fait œuvre de cohésion sociale ?

Y. C : La cohésion sociale consiste à renforcer les liens entre tous, à faire en sorte que l'entraide devienne naturelle. C'est ce que nous faisons en aidant des jeunes diplômés issus de quartiers difficiles à trouver un emploi à la hauteur de leur qualification, mais aussi en incitant des entreprises à s'intéresser à leur environnement proche.

Notre démarche est simple : identifier les pépites, les talents, qui se trouvent dans les quartiers et les faire accompagner par des cadres expérimentés bénévoles. Cela crée un cercle vertueux, dans lequel chacun – entreprises et jeunes diplômés – est gagnant.

Cette idée de réciprocité est-elle la clé pour mener à bien ce type d'actions ?

Y. C : Bien sûr ! La majorité d'entre nous n'est pas programmée pour s'engager gratuitement. Nous raisonnons de manière rationnelle et cherchons le plus souvent à retirer un avantage matériel de ce que nous entreprenons.

Mais tendre la main, aller vers l'autre, ne procure pas ce type de bénéfice. Il faut donc s'engager, sans voir au départ ce qu'on va en tirer. Ce qui implique de raisonner non pas de manière pragmatique, mais en faisant appel aux émotions, en parlant au cœur. C'est à cette condition que la réciprocité va s'opérer.

On me demande souvent ce que retirent les 6 500 parrains de Nos quartiers ont des talents, eux qui donnent deux ou trois heures par mois de leur temps pour accompagner des jeunes alors qu'ils sont souvent cadres supérieurs et donc très sollicités.

La meilleure réponse m'a été apportée par une marraine, qui a raconté devant tous ses collègues qu'elle avait fondu en larmes lorsque sa filleule lui a annoncé qu'elle venait de décrocher son premier emploi.

En répondant ainsi, elle montre que son engagement ne lui apporte rien de concret, mais qu'il est porteur de sens. Contribuer à changer le cours d'une vie lui a procuré une satisfaction personnelle colossale.

Diriez-vous que nous vivons dans une société solidaire ou fracturée ? Où se situe la dynamique ?

Y. C : Il existe en France un nombre extraordinaire d'associations et elles font un travail considérable. Mais beaucoup souffrent d'un manque de financement et disparaissent chaque année, ce qui entrave le renforcement de la cohésion sociale. En fait, ces associations attendent trop de l'État. Elles n'ont pas

compris qu'il ne peut pas tout faire et tout financer.

Pour Nos quartiers ont des talents, nous avons dès le départ choisi un « business model » – nous sommes une association, mais je parle bien de « business model » – qui ne dépend pas que des subventions publiques. Beaucoup devraient prendre cette voie en cherchant des financements alternatifs, venus d'acteurs privés.

Le problème se situe-il uniquement en banlieue ?

Y. C : Non, la discrimination concerne tout le monde, quel que soit l'endroit où l'on habite. J'ai découvert dans un livre (1) une expérience formidable. En Oklahoma, aux États-Unis, un directeur d'école a décidé de construire une maternelle en plein cœur d'une maison de retraite, et d'inciter les deux populations à se rencontrer.

Alors, au lieu d'attendre la fin, les personnes âgées ont commencé à côtoyer ces enfants qui apprenaient la lecture. Puis chacune de ces personnes a accompagné un enfant dans sa scolarité. Les résultats ont été spectaculaires : les enfants ont une courbe d'apprentissage exponentielle et les personnes âgées ont retrouvé le goût de transmettre. Et le taux de médication a chuté et elles vivent plus longtemps. C'est, pour moi, un magnifique exemple de cohésion sociale.

Un entrepreneur généreux

Le parcours de Yazid Chir ressemble aux belles histoires qu'on ne rencontre que dans les livres. Né à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), fils d'un chauffeur de taxi d'origine algérienne et d'une mère garde d'enfants, il n'a, a priori, pas le profil type du créateur d'entreprise.

Titulaire d'un BTS de micromécanique, il travaille dans l'industrie automobile et aéronautique, puis créé, en 1998 avec deux ingénieurs, Neocles, une start-up spécialisée dans le cloud computing.

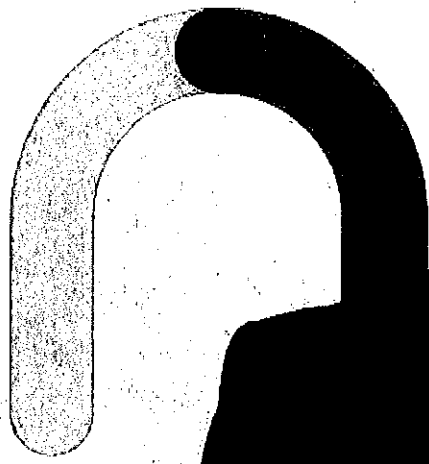
En 2006, ils revendent leur entreprise à Orange pour 11 millions d'euros. Yazid Chir rejoint alors la multinationale, avant de créer en 2012 une nouvelle start-up, Be-Bound, qui simplifie l'accès à l'Internet mobile dans les pays du Sud.

Élu à la tête du Medef de Seine-Saint-Denis en 2005, il fonde et préside l'association Nos quartiers ont des talents. En près de dix ans, l'association a accompagné 25 000 jeunes défavorisés et a permis à 71 % d'entre eux de trouver un emploi à la hauteur de leur qualification.

Yazid Chir a également été membre du Haut Conseil à l'intégration et a siégé au collège de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde).

RECUEILLI PAR SÉVERIN HUSSON

(1) L'élément, de Ken Robinson. Editions Play Bac.



**“ JE L’AIDE À
ENTRER EN BOITE ”**

Comme Gaëtan, parrainez
un jeune talent sur **NQT.fr**



POUR L'ÉGALITÉ VERS L'EMPLOI



DÉCOUVREZ NQT

Nous croyons à la force du talent

Le monde de demain, c'est un monde qui tend vers davantage de partage, où, tous liés, des professionnels talentueux et engagés accompagnent les **jeunes talents** en devenir. Un **enrichissement mutuel** qui fonde l'avenir de nos sociétés.

Depuis **2006**, plus de 600 entreprises font partie du premier **RÉSEAU D'ENTREPRISES ENGAGÉES POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES**

(<http://www.nqt.fr/notre-reseau/>). Elles permettent à chaque jeune diplômé en situation complexe d'intégrer le monde professionnel auquel il aspire.

Le filleul, sous le **regard bienveillant** et l'oreille attentive d'un parrain, reprend confiance en son talent et son avenir. Il intègre les codes du monde professionnel et apprend à **valoriser ses compétences**.



Le parrainage professionnel

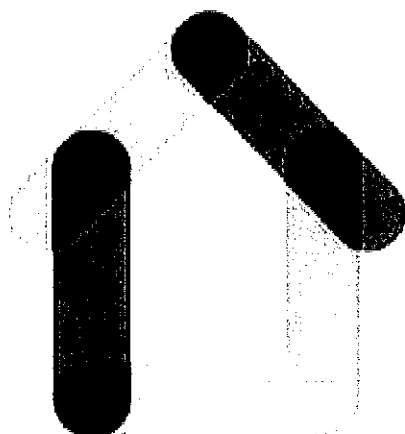


NQT met en œuvre, depuis son lancement en 2006, une opération destinée à **favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés**, Bac+3 et plus, âgés de moins de 30 ans, **issus de milieux sociaux modestes** ou de **zones prioritaires**, grâce à un système de parrainage par des cadres, assimilés, voire des dirigeants d'entreprises expérimentés en activité.

Le parrainage professionnel c'est le **partage de l'expérience et du réseau entre un professionnel en activité, engagé volontairement et bénévolement** et un jeune diplômé rencontrant des difficultés, pour l'accompagner dans son parcours d'accès à l'emploi. L'association propose des actions concrètes qui permettent d'**accélérer l'insertion professionnelle** de ces jeunes ambitieux et méritants, et de donner à tous les mêmes opportunités d'accéder à un **emploi pérenne et qualifié**.

Notre mission : **créer des passerelles et tisser des liens privilégiés entre le monde de l'entreprise et les jeunes diplômés les plus éloignés de l'emploi**.

Notre histoire



En 2005, Yazid Chir entrepreneur et président du MEDEF 93 Ouest, rencontre Jean-Luc, jeune Français d'origine centrafricaine né à Saint-Denis et **titulaire de deux masters**. Ne trouvant aucun emploi à la hauteur de ses compétences, il cache ses diplômes pour postuler à des jobs alimentaires. De cette rencontre va naître le concept NQT, un dispositif visant à accompagner les jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi, grâce à la mise en place d'un système de parrainage unique en France.

Ce projet, en partenariat avec plusieurs entreprises adhérentes au MEDEF 93 Ouest, voit le jour sous le nom de « **Nos Quartiers ont des Talents** » et a pour but de répondre aux différentes problématiques économiques et sociales de la Seine-Saint-Denis, en favorisant l'insertion professionnelle des jeunes diplômés sur ce territoire. Ce dispositif innovant est composé d'une première promotion de 200 jeunes diplômés, suivis et conseillés au sein même des entreprises par leurs parrains et marraines, cadres et dirigeants expérimentés, en activité. Les résultats sont au rendez-vous : en 6 mois, 60% des jeunes accompagnés trouvent un emploi.

Dès 2006, eu égard au succès rencontré, encouragé par Jean-François Cordet, alors Préfet de la Seine-Saint-Denis et par Laurence Parisot présidente du MEDEF, l'association « Nos Quartiers ont des Talents » est lancée en Ile-de-France. Deux ans plus tard, toute la région est couverte par le dispositif. Constatant la force de leur action, **les fondateurs décident alors d'implanter et développer l'opération dans la France entière.**

Le déploiement du dispositif en région accroît le nombre de jeunes accompagnés, mais l'association fait également face à de nouvelles problématiques socio-territoriales qui lui imposent de faire des choix. En effet, les zonages prioritaires ne permettent d'identifier que certaines catégories de public éloignées du marché de l'emploi. Pour inclure les publics les plus fragiles, **l'association intègre d'autres critères d'éligibilité basés sur leur situation sociale**, et donne donc la possibilité aux jeunes issus d'un milieu social modeste de bénéficier eux aussi du dispositif.

L'implantation de l'association NQT

Cliquez sur la région que vous souhaitez pour obtenir les coordonnées de votre contact

Les conditions de la réussite de la relation de parrainage – Le cas emblématique de l'accompagnement des jeunes diplômés par l'association *NQT*

Par Damien COLLARD,

Maître de conférences, Université de Franche-Comté, et chercheur - Centre de recherche en gestion des organisations de l'Université de Bourgogne

Nathalie RAULET-CROSET,

Maître de conférences, IAE de Paris de l'Université Paris 1, et chercheure - Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Jean-Baptiste SUQUET,

Professeur associé, Neoma Business School, et chercheur associé - Institut de recherche en gestion de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée

et Laure AMAR,

Ingénieur d'étude, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Dans cet article, nous nous intéresserons au parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi, dont la finalité est de faciliter l'insertion professionnelle de certaines catégories de jeunes et de lutter contre les discriminations. Une recherche-action, menée à la demande d'une association qui met en contact des jeunes diplômés avec des parrains travaillant dans des entreprises, nous a permis d'étudier la relation de parrainage et d'identifier quatre ressorts psychosociaux principaux : a) l'effet « waouh ! », b) l'effet Pygmalion, c) la montée en compétences « interactionnelles » et, enfin, d) l'effet réseau. Pris ensemble, ces quatre ressorts forment le « carré magique » de la relation de parrainage.

Introduction

Le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi – qui consiste à « accompagner des jeunes, dépourvus d'un réseau personnel de relations avec les milieux professionnels, dans leur recherche d'emploi » (circulaire du 8 novembre 1996 prise en application de la loi quinquennale de décembre 1993 sur les conventions de parrainage) – fait partie de la panoplie des outils encouragés par les pouvoirs publics pour lutter contre le chômage des jeunes. Maela Paul fonde la relation de parrainage sur le lien intergénérationnel et situe l'action du parrain « à l'articulation des champs professionnel et social » (PAUL, 2002, p. 50). En effet, les parrains sont souvent des personnes ayant un statut social relativement élevé : ils peuvent de ce fait identifier des opportunités d'emploi pour leurs filleuls (HOUDÉ, 1995) et les mettre en relation avec des décideurs et des chefs

d'entreprise (CHAUVAC, 2011). De plus, les parrains sont des exemples, ce qui peut jouer positivement sur la motivation des filleuls et, *in fine*, sur l'accès ou le retour à l'emploi.

Une recherche-action menée à la demande d'une association – l'association *NQT*, dont les initiales signifient *Nos Quartiers ont des Talents* – nous a conduits à étudier les conditions de la réussite des opérations de parrainage, tant sur le plan des interactions psychosociales qui se jouent dans la relation entre un parrain ou une marraine, et son filleul, que sur le plan du fonctionnement de l'organisation, qui permet le développement de cette relation de parrainage à grande échelle. Cette association créée en 2006 – dont le cœur de métier est de mettre en relation de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et/ou d'un milieu social modeste avec des cadres expérimentés, dans le but de facili-

ter leur insertion professionnelle, a connu en quelques années une forte croissance. Elle fonde son action sur des partenariats noués avec un ensemble de parties prenantes (privées, publiques ou associatives), qui, par exemple, proposent des parrains, diffusent des offres d'emploi auprès des jeunes diplômés en recherche d'emploi, jouent un rôle de relais et d'animation d'actions menées localement, ou bien encore contribuent à des manifestations organisées par l'association, etc. Au travers de ces partenariats, et en déployant une énergie souvent qualifiée de contagieuse par ces différentes parties prenantes, l'association a pour mission de susciter et de maintenir dans la durée les relations de parrainage. L'art de *NQT* consiste ainsi à s'appuyer sur ses différents partenaires pour fabriquer les tandems de parrains-jeunes idoines, puis à gérer ces tandems dans la durée, en portant notamment une attention toute particulière au rythme des rencontres⁽¹⁾.

Mais c'est aussi le modèle de parrainage porté par l'association qui nous a semblé être en lui-même un gage de succès. C'est pourquoi nous avons choisi dans cet article d'explorer plus particulièrement l'interaction psychosociale qui s'y joue. Ainsi, nous mettrons en évidence quatre ressorts, de nature psychosociale, qui favorisent la réussite du parrainage : a) l'effet dit « waouh ! », b) l'effet Pygmalion, c) la montée en compétences « interactionnelles » et, enfin, d) l'effet réseau. Pris ensemble, ces quatre ressorts forment le « carré magique » de la relation de parrainage et constituent (dans le cas spécifique étudié) les principaux facteurs psychosociaux explicatifs de l'efficacité des actions de parrainage.

Nous déroulerons notre propos en plusieurs temps. Tout d'abord, nous dresserons un bref état de l'art des travaux portant sur le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi, des travaux qui explicitent en particulier les objectifs et les limites de ce type de parrainage. Puis, nous présenterons notre terrain (l'association *NQT*), la demande de recherche qui nous a été adressée, ainsi que la méthodologie que nous avons adoptée pour y répondre. Nous exposerons ensuite nos résultats de recherche en prenant comme grille de lecture principale la *théorie de l'étiquetage* (BECKER, 1963/1985). Enfin, nous discuterons les résultats de cette recherche et mettrons en évidence les apports et les limites de celle-ci.

Le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi

L'insertion professionnelle en tant qu'objectif

Les jeunes peu ou pas du tout qualifiés constituent la cible principale des actions de parrainage. Certaines

opérations ont ainsi été mises en place par des missions locales en direction des jeunes les plus éloignés du marché de l'emploi (WAHBI, 2002 ; CORVISART DE FLEJEURY et LANLO, 2001). D'autres actions ont été impulsées au bénéfice des jeunes placés « sous main de justice » par les services de la *Protection judiciaire de la jeunesse* pour favoriser une meilleure insertion de ce public dans le monde du travail (CLÉMENT, 2006). Selon Dufour et Frimousse (2006), les jeunes visés par les actions de parrainage ont besoin, en raison de leur faible capital scolaire, d'être soutenus par un adulte expérimenté qui va jouer un rôle de passeur afin de préparer leur socialisation organisationnelle.

D'autres opérations de parrainage ciblent plus particulièrement des lycéens issus de milieux défavorisés, et ce dès la classe de seconde, pour les aider à accomplir leurs études et à s'insérer dans la vie professionnelle. C'est le cas du dispositif de parrainage mis en œuvre par la fondation *Un avenir ensemble* étudié par Laurence Bancel-Charensol (2015) et du programme de parrainage de l'association *Actenses*, auquel s'est intéressée une équipe de chercheurs de l'École d'économie de Paris (BEHAGHEL et al., 2013)⁽²⁾.

Enfin, quelques initiatives ont été déployées par des structures associatives en direction de certaines catégories de jeunes diplômés. C'est le cas de *NQT (Nos Quartiers ont des Talents)*, qui met en relation de jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires et/ou d'un milieu social modeste avec des cadres expérimentés (RAULET-CROSET et al., 2015) et de l'*AFIP (l'Association pour favoriser l'intégration professionnelle)*, qui met en contact des diplômés issus des « minorités visibles ou des quartiers populaires » avec des parrains travaillant dans des entreprises qui s'engagent à « ouvrir leurs carnets d'adresses » (KROHMER et al., 2010).

Toutes ces opérations reposent sur des parrains et des marraines (bénévoles) qui jouent un rôle de facilitateur. Le parrain, en ouvrant son carnet d'adresses, offre en effet de nouvelles opportunités d'emploi à son filleul (HOUDÉ, 1995 ; CHAUVAC, 2011), illustrant en cela la théorie de la « force des liens faibles » chère à Mark Granovetter (1973, 1974). Par ailleurs, en recommandant son filleul auprès d'employeurs potentiels, le parrain donne du crédit à la candidature de celui-ci. C'est ce qu'ont montré certains travaux portant sur les réseaux locaux pour l'insertion (BARON et al., 1995), dont l'efficacité repose « pour partie sur la "contagion de la valeur", qui confère à la personne recommandée une part de la valeur reconnue à celui qui le recommande » (BUREAU et MARCHAL, 2009, p. 183). Philippe Coulangeon (1999) parle, quant à lui, de « transfert de notoriété » pour qualifier ce phénomène dans le cas du parrainage des musiciens de jazz français. « *En tant qu'il participe à l'ordre de la croyance, le transfert de notoriété que réalise le parrainage possède ainsi en quelque sorte cette efficacité sui generis des gestes*

⁽¹⁾ Le lecteur désireux d'en savoir plus sur ce sujet et, plus généralement, sur le fonctionnement organisationnel de l'association *NQT*, ainsi que sur son modèle économique et social, pourra se reporter au compte-rendu de la séance du 3 février 2016 de l'École de Paris du management (FOURNIER et RAULET-CROSET, 2016), ainsi qu'au rapport de recherche inséré dans le Livre blanc de l'association (RAULET-CROSET et al., 2015).

⁽²⁾ Selon ces chercheurs, les effets à court et moyen terme de ce programme sur l'orientation des élèves ne sont guère probants. Ses effets à long terme (sur l'orientation post-bac et sur l'insertion professionnelle) n'ont, quant à eux, pas été évalués.



Photo © Hamilton/REA

Le ministre de la Justice, Pascal Clément, et Pierre Gagnaire, chef étoilé, signant un appel à 500 chefs cuisiniers de toute la France pour qu'ils accueillent un jeune en difficulté dans leur entreprise.

« Des actions ont été impulsées au bénéfice de jeunes placés "sous main de justice" par les services de la *Protection judiciaire de la jeunesse* pour favoriser une meilleure insertion de ce public dans le monde du travail. »

rituels, portée par la croyance dans les vertus magiques de la renommée du "parrain" » (COULANGEON, 1999, p. 696), offrant ainsi au destinataire une plus-value sous la forme d'un « capital symbolique », qui est pour lui hors de portée.

La lutte contre les discriminations comme horizon Le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi vise également à contrer les effets de la discrimination (REBZANI, 2000 ; BERENI, 2009). Selon Rebzani (2000), le principal intérêt du parrainage est qu'il crée de l'engagement – aussi bien de la part des jeunes que de la part des employeurs –, et ce pour trois raisons. La première réside dans la « technique du premier pas » (JOLE et BEAUVOIS, 1987), qui repose sur le fait que si l'on veut obtenir de quelqu'un une grande faveur, il convient de commencer par en recueillir une plus petite. Ainsi, les employeurs, en signant la charte nationale du parrainage, s'engagent et font un premier pas, ce qui les conduit à faire preuve de plus d'ouverture vis-à-vis de ces jeunes en difficulté et à les accueillir dans leur entreprise. Selon Rebzani (2000), la confiance qui leur est accordée va inciter ces jeunes (qui font leur premier pas) à reconsidérer leur vision de l'entreprise et par là-même à redoubler d'efforts. Par ailleurs, la

« technique de l'amorçage » (CIALDINI et al., 1978) peut venir renforcer l'efficacité du parrainage lorsque les parrains arrivent à obtenir des employeurs qu'ils respectent leurs engagements. Enfin, l'« hypothèse de contact » (ALLPORT, 1954) – qui repose sur le fait que, sous certaines conditions, la multiplication des contacts entre deux groupes sociaux tend à atténuer leurs préjugés respectifs – constitue la dernière explication avancée par Rebzani (2000). À noter cependant que les raisons qu'il invoque ne constituent que des hypothèses de travail tirées de la littérature (en psychologie sociale) sur les théories de l'engagement.

D'autres auteurs se montrent, quant à eux, plus réservés, voire critiques, à l'égard du parrainage. Selon Masson et Van de Walle (2001), mais aussi Garner-Moyer (2003), le parrainage permet aux employeurs de se dédouaner à bon compte, ce qui ne les incite guère à faire évoluer leurs pratiques de recrutement. Il tend à *contrario* à faire reposer la lutte contre la discrimination avant tout sur les jeunes, dont on attend qu'ils modifient leur attitude à l'égard de l'entreprise. La lutte contre la discrimination est par ailleurs souvent reléguée au second plan pour accorder la priorité à l'accès à l'emploi des jeunes. Enfin, le public visé par les actions de parrainage est souvent trop large, les objectifs du parrainage

sont parfois mal compris et le rôle de médiateur attribué aux parrains n'est pas suffisamment précisé (MASSON et VAN DE WALLE, 2001). Milena Doytcheva (2011) va encore plus loin dans la critique, puisque, selon elle, les expériences de parrainage restent très marquées « par une approche "adaptative" des "publics", propre à l'action sociale, dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations dont elles dévoient les objectifs » (DOYTCHÉVA, 2011, p. 67). La controverse sur le bien-fondé des actions de parrainage est donc vive.

Pour autant, les travaux mentionnés, s'ils ouvrent des pistes d'analyse des dispositifs de parrainage, présentent néanmoins certaines limites. D'une part, certains d'entre eux privilégient une approche macro et critique des effets du parrainage, correspondant à un intérêt premier pour la discrimination sur le marché de l'emploi. D'autre part, ceux qui envisagent ce qui se joue dans la relation de parrainage, se fondent le plus souvent sur des réflexions théoriques et des *design* de type expérimental – ce qui les conduits, en outre, à envisager les mécanismes du parrainage un par un. Nous souhaitons, quant à nous, poser la question des conditions plurielles de la réussite du parrainage, en situation, dans une logique résolument interactionniste et pragmatique.

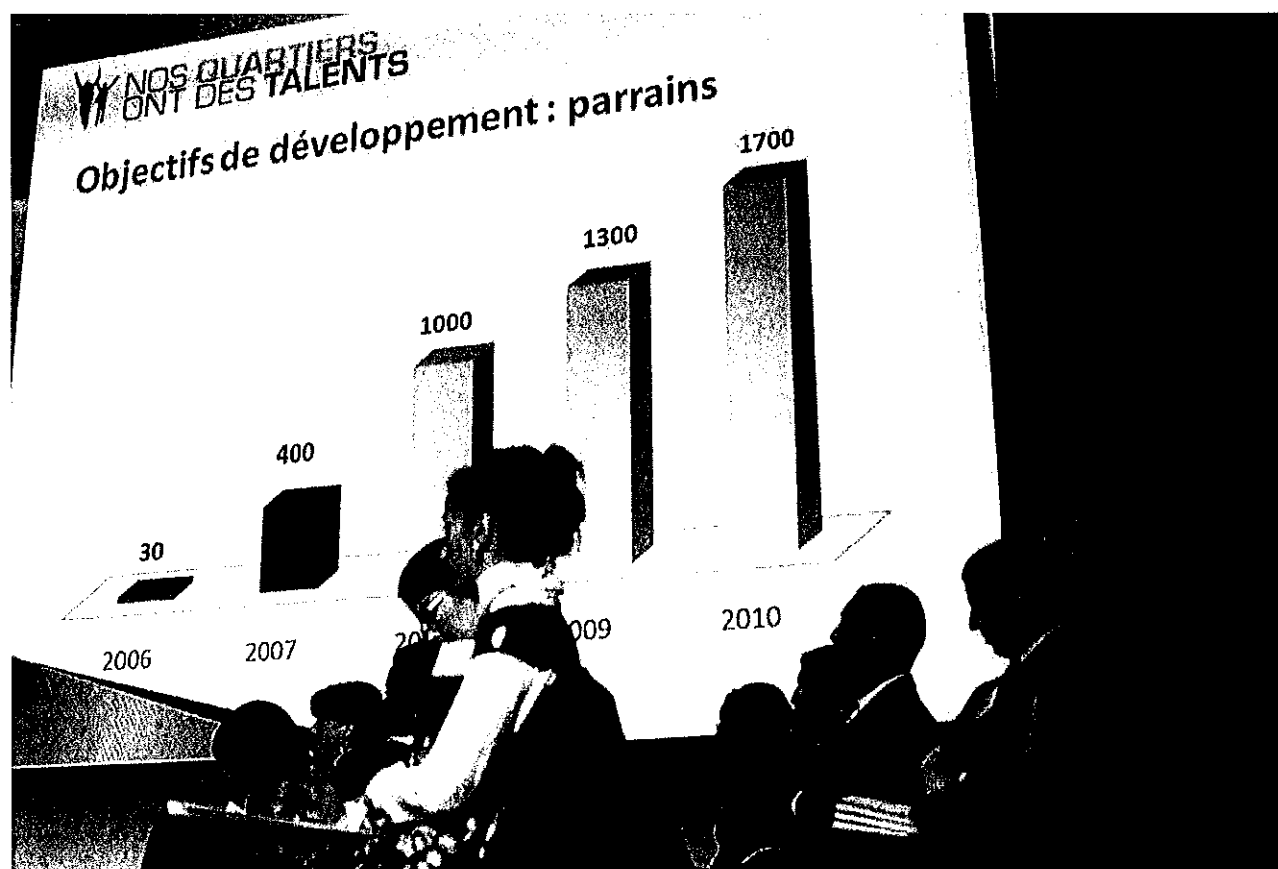
Notre terrain et notre méthodologie de recherche

L'art de fabriquer du parrainage à grande échelle : l'association NQT

Nous avons étudié les actions de parrainage mises en place par NQT (*Nos Quartiers ont des Talents*), une association qui a vu le jour en 2006⁽³⁾ sous l'impulsion de Yazid Chir et de Raynald Rimbault, deux entrepreneurs à la fibre sociale affirmée, qui, à l'époque, étaient respectivement président et délégué général du Medef 93 Ouest.

Cette association, qui comptait une quarantaine de salariés en 2015, met en œuvre sur le territoire national une opération destinée à favoriser l'insertion professionnelle de jeunes diplômés grâce à un système de parrainage impliquant des cadres expérimentés. Celui-ci, déployé à grande échelle, repose sur des partenariats noués avec des structures publiques (collectivités territoriales, universités, Pôle emploi, etc.) et des entre-

⁽³⁾ Suite à une expérimentation réussie menée en 2005 en Seine-Saint-Denis sur 200 jeunes diplômés.



Lancement d'une opération de parrainage par le monde de l'entreprise de jeunes diplômés (bac+4) issus de quartiers populaires.

« NQT (Nos Quartiers ont des Talents) est une association qui a vu le jour en 2006 sous l'impulsion de Yazid Chir et de Raynald Rimbault, deux entrepreneurs à la fibre sociale affirmée, qui, à l'époque, étaient respectivement président et délégué général du Medef 93 Ouest. »

prises qui s'engagent à soutenir l'association, tant financièrement qu'en termes de « ressources humaines », puisqu'elles sont chargées de mobiliser en leur sein un ensemble de parrains et marraines pour accompagner les jeunes diplômés. Depuis le lancement du dispositif, ce sont ainsi 7 800 parrains et marraines qui ont accompagné des jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi. Ces parrains et marraines bénévoles sont des cadres expérimentés qui disposent d'au minimum huit années d'expérience professionnelle.

L'association, qui inscrit son action dans une perspective d'« égalité des chances », a accompagné environ 30 000 jeunes vers l'emploi en l'espace de dix ans. 69 % des jeunes suivis par l'association trouvent (dans les six mois en moyenne) un emploi pérenne (CDI ou CDD de plus de six mois), à la hauteur de leurs qualifications (source NQT).

La demande formulée par l'association et la méthodologie adoptée pour y répondre NQT est passé, en une dizaine d'années, d'un dispositif expérimental à une « *start-up* en surcroissance », selon l'expression de son président. Présente sur le territoire national, cette association s'est fixé l'objectif à dix ans d'accompagner 100 000 jeunes vers l'emploi. En 2015, les fondateurs de l'association ont tenu à sensibiliser les responsables politiques sur l'importance d'insérer les jeunes diplômés (issus d'un milieu social modeste) dans les entreprises. Ainsi, est née l'idée de rédiger le Livre blanc de l'association, avec pour fil rouge la relance de l'ascenseur social, et de remettre ce document en main propre au Président de la République, François Hollande, à l'Élysée. Les services de la Présidence ayant répondu favorablement à la demande des fondateurs d'organiser une telle rencontre, il convenait dès lors de réfléchir au contenu à donner à ce Livre blanc.

C'est dans cette perspective que nous avons été contactés par l'association, en février 2015. Suite à une première rencontre avec des membres de l'association, une problématique de recherche a émergé : il s'agissait de décrire et d'analyser les fondements organisationnels et le modèle économique de l'association, tout en ouvrant la boîte noire de la relation de parrainage. Pour y répondre, une équipe de recherche *ad hoc* a été constituée. La réponse apportée par cette équipe a pris la forme d'une recherche-action qui s'est étalée sur huit mois et qui a combiné différentes méthodes de recherche : une participation à plusieurs réunions avec des responsables de l'association ; des observations *in situ* (notamment lors d'événements organisés par l'association) ; des entretiens (une dizaine avec des membres de l'association, une vingtaine avec des jeunes diplômés et sept entretiens avec des parrains/marraines⁽⁴⁾).

Les principes de la « théorie enracinée » (GLASER et STRAUSS, 1967 ; STRAUSS et CORBIN, 1990) sous-tendant notre démarche de recherche, celle-ci est de nature empirico-inductive. Dans cette perspective, « *on ne commence pas avec une théorie pour la prouver, mais bien plutôt avec un domaine d'étude et on permet à ce qui est pertinent d'émerger* » (STRAUSS et CORBIN, 1990, p. 23). Il ne s'agit donc pas de confirmer ou d'infirmer une théorie déjà constituée, mais de proposer, sur la base d'une analyse des documents réunis, une théorie ou un concept « enraciné(e) » qui découle de manière inductive du phénomène étudié : ici les conditions de la réussite de la relation de parrainage, dans le cas de l'accompagnement de jeunes diplômés par l'association étudiée.

⁽⁴⁾ Nous avons également exploité les résultats d'une enquête par questionnaires menée par Adrien Constant, chargé d'études au sein de NQT, auprès des parrains et des marraines de l'association.

Les jeunes accompagnés par l'association NQT

La cible

Il s'agit de jeunes diplômés, Bac+3 ou Bac+4 au minimum en fonction du département de résidence, âgés de moins de 30 ans, issus de quartiers prioritaires, de zones de revitalisation rurale ou de milieux sociaux défavorisés.

Le profil de ces jeunes

En 2014, le profil le plus courant du jeune accompagné est une jeune femme (64,4 %), âgée de 26 ans, titulaire d'un Bac+5 en communication (source NQT). 50 % des jeunes accompagnés sont issus de cinq grands domaines de formation : communication, commerce/marketing, ressources humaines, juridique et comptabilité/gestion/finance/assurance. Ces jeunes, majoritairement diplômés de l'université, peinent à trouver un emploi à la hauteur de leurs qualifications et sont souvent découragés au moment où ils prennent contact avec l'association.

Leurs difficultés

Selon Yazid Chir et Raynald Rimbault, les deux fondateurs de l'association, trois raisons principales expliquent les difficultés qu'ils rencontrent dans l'accès à l'emploi. Tout d'abord, un manque de confiance en eux et l'absence de méthodologie dans leur recherche d'emploi. Ensuite, une méconnaissance du marché du travail, du monde de l'entreprise et de ses codes. Enfin, l'absence de réseau professionnel. C'est justement sur ces trois points qu'entend agir NQT grâce au parrainage.

Les résultats de notre recherche

Nous avons identifié plusieurs conditions, présentes dans un grand nombre des situations de parrainage que nous avons pu analyser, qui agissent de manière simultanée et facilitent l'accès ou le retour à l'emploi. Le « carré magique » de la relation de parrainage combine ainsi quatre ressorts psychosociaux principaux, que nous avons identifiés dans un va-et-vient entre travail empirique et travail théorique. Ce dernier s'appuie sur la notion d'étiquetage issue de la théorie éponyme (BECKER, 1963/1985). Cette théorie sociologique est utilisée ici comme une *orienting theory* (AYACHE et DUMEZ, 2011)⁽⁵⁾. Ce courant issu de *l'interactionnisme symbolique* (BLUMER, 1969) appréhende les phénomènes sociaux sous l'angle des interactions sociales et des représentations mises en jeu, ce qui correspond bien à ce qui se joue dans la relation de parrainage. Nous allons tout d'abord présenter les quatre ressorts psychosociaux que nous avons identifiés et leurs effets en termes d'étiquetage. Puis, nous montrerons en quoi ces ressorts sont interdépendants.

L'effet « waouh ! »

Dénommé aussi facteur « Wow ! » par les spécialistes du *marketing* des services, cet effet « désigne le fait qu'un produit, un service ou une campagne publicitaire puisse déclencher chez les consommateurs un effet de surprise, d'admiration ou d'appréciation pouvant notamment se traduire par l'interjection « waouh ! » ou « wow ! » » (<http://www.definitions-marketing.com/definition/effet-waouh-ou-wow/>). Bien que théorisé par Peters (1994), il s'agit plus d'un concept pratique que d'un concept académique. Dans le cadre de la relation de parrainage, l'effet « waouh ! » se produit lorsque le jeune diplômé à la recherche d'un emploi rencontre pour la première fois son parrain dans l'entreprise de ce dernier (une règle instituée par NQT). Le statut du parrain (cadre expérimenté en entreprise), l'image que véhicule ce dernier (il incarne souvent un modèle de réussite pour le jeune), mais également l'entreprise à laquelle il appartient (souvent une grande entreprise qui a une force d'attraction extraordinaire), la configuration des lieux, ou encore l'écoute accordée par le parrain à son filleul, constituent autant d'éléments qui contribuent à l'effet « waouh ! ». Une situation qui conduit le jeune diplômé à « étiqueter » de manière positive son parrain.

« J'ai appelé, c'était un directeur logistique de Coca-Cola, c'était quand même bien, c'est une chance d'avoir quelqu'un à un poste pareil ! Il n'est pas payé pour cela (être parrain), son job c'est de faire tourner Coca. Je me souviens, c'était au quatrième étage, il y avait un baby-foot en sortant de l'ascenseur, c'était très moderne, un peu comme des bureaux à la Google, à l'américaine. On est cool au travail, on se sent bien, on est détendu » (un jeune diplômé).

⁽⁵⁾ Ayache et Dumez insistent en effet sur le besoin de disposer d'un cadre minimal pour ne pas se perdre dans ses données : « Il ne s'agit pas d'hypothèses théoriques, il s'agit de cadres permettant de s'orienter dans les données, tout en étant suffisamment lâches pour ne pas structurer le matériau et donc les résultats » (AYACHE et DUMEZ, 2011).

Cet effet « waouh ! » génère des retombées positives sur le plan psychologique – de la motivation, de l'espoir, un sentiment de reconnaissance ou encore la croyance selon laquelle on augmente ses chances de décrocher un emploi grâce au parrainage –, lesquelles peuvent jouer positivement sur l'image que le jeune diplômé a de lui-même (processus d'auto-étiquetage positif).

L'effet Pygmalion

Cet effet illustre, dans la sphère éducative, ce que les psychosociologues appellent généralement « effet des attentes » (TROUILLAUD et SARRAZIN, 2003). Bien que mis en évidence par Rosenthal et Jacobson (1968), qui ont montré que le simple fait de croire en la réussite d'un élève améliore ses résultats scolaires, on trouve des prémices de cette idée dans les travaux d'Howard Becker (1952) qui avait identifié les faibles attentes des enseignants comme l'une des causes de la moindre réussite des élèves (TROUILLAUD et SARRAZIN, 2003). Cet effet des attentes joue pleinement dans la relation de parrainage. Les parrains et marraines sont en effet intimement persuadés que les jeunes qu'ils accompagnent ont du potentiel, des compétences, et qu'ils sont méritants (processus d'étiquetage positif du parrain à l'égard de son filleul).

« Cela me conforte dans l'idée qu'il y a des pépites partout et pas seulement dans les quartiers favorisés ou dans les écoles réputées » (un parrain).

« Ils [les jeunes] sont étonnés d'ailleurs de notre attention et de notre ténacité à leur endroit, et s'étonnent parfois que nous soyons plus convaincus de leurs capacités qu'ils ne le sont eux-mêmes ! » (un parrain).

Ce faisant, ils incarnent et relaient le slogan de l'association (« Nos quartiers ont des talents »), discours performatif par excellence. Cette croyance joue positivement sur l'attitude des jeunes diplômés à la recherche d'un emploi et contribue à modifier le regard qu'ils portent sur leur parcours (processus d'auto-étiquetage positif).

« Un petit exemple personnel : j'ai fait dix ans de théâtre, voilà moi je l'avais mis en "divers", tout à la fin de mon CV. Il [son parrain] m'a dit : "ça c'est énorme, c'est génial ! Ça veut dire plein de choses, capacité d'improvisation, travail en équipe, etc.". Et moi-même je me disais : "Ah oui, quand même !..." » (un jeune diplômé).

La montée en compétences « interactionnelles »
Selon Emmanuelle Marchal (1999, pp. 45 et 46), « Un défaut de compétences "interactionnelles" de la part du candidat peut obérer la capacité de jugement du recruteur [dans la mesure où] le jugement du recruteur varie non pas selon des qualités définies in abstracto, mais selon les capacités du candidat à les mettre en valeur, et partant selon les relations qui s'instaurent entre les interactants ». D'où l'importance de l'accompagnement réalisé par le parrain pour préparer son filleul aux entretiens de sélection. De ce travail dépend en effet la maîtrise des codes inhérents à la situation d'entretien, la capacité à ajuster son discours à celui de

l'employeur, l'art de mettre en avant les points forts de sa candidature et, au-delà, l'impression durable laissée sur le recruteur.

« Mélanie, il fallait la faire progresser, car il y avait trop de retenue [chez elle]. Donc, j'ai organisé une simulation avec deux autres collègues et moi j'étais juste là en tant qu'observateur. Donc c'était vingt minutes d'échange et c'était vraiment super. Elle ne s'est pas déconcentrée... Par contre, avec les collègues, au niveau de sa présentation, on a tout démolit et on a tout repris ! Et ensuite, après le débriefing, on a refait l'entretien dans la foulée et cela a tout changé ! Et là je lui ai dit que c'était remarquable. Mais j'avoue que c'est brutal quand même. Et pour Mélanie je pense que ça a été un vrai déclic. Elle a eu un véritable déclic, car cela fait quinze jours aujourd'hui qu'elle est chef de projet marketing-communication » (un parrain).

On voit bien, à travers ce dernier exemple, comment l'étiquetage positif du parrain à l'égard de sa filleule – le fait de lui renvoyer la valeur sociale de son comportement – peut jouer sur l'attitude de cette dernière, c'est-à-dire la conduire à « s'auto-étiqueter » de manière positive et la placer dans une disposition d'esprit favorable à la recherche d'emploi.

L'effet réseau

Les parrains et marraines bénévoles de l'association possèdent un réseau relationnel étendu qu'ils peuvent partager avec leur filleul(e). Jean Khiat, l'un des parrains emblématiques de l'association, a fait de l'ouverture de son réseau l'un des fondements de sa pratique. Fort de ses trente années d'expérience professionnelle et comptabilisant à ce jour plus de 900 contacts *via LinkedIn*, il propose systématiquement à chacun des filleuls qu'il accompagne d'identifier dans son réseau *LinkedIn* cinq personnes qu'il souhaiterait rencontrer avant de jouer le rôle d'entremetteur, une pratique qui, au final, s'avère payante.

« Alors elle [la personne qui reçoit le jeune diplômé] se rend vite compte qu'elle a en face d'elle une personne qui en vaut vraiment le coup. Donc, elle voit un jeune qui a travaillé, qui cartonne, qui a plein d'envies. Et donc elle se dit : "Ah ça fait c... quand même de ne rien pouvoir faire ! Il faut que je trouve un truc...". Et elle va dire au jeune : "Je crois que là il cherche quelqu'un ; donc je vais voir si tu peux postuler". Et pouvoir postuler, c'est déjà énorme ! Et donc si le jeune arrive à avoir un entretien, parce que ce sont vraiment des jeunes qui ont du talent, qui peuvent faire la différence à l'entretien, d'autant plus qu'ils ont été préparés, qu'ils ont la fluidité... Quand ils ont un vrai entretien d'embauche, en général, ils sont pris. » (Jean Khiat, un parrain).

On voit bien, ici, comment les processus d'étiquetage (du parrain à l'égard de son filleul, mais aussi de la personne sollicitée vis-à-vis du jeune diplômé) peuvent faciliter l'accès à l'emploi. Le chemin qui mène vers l'emploi n'est cependant pas toujours aussi simple, ni le circuit aussi direct. Le cas de Aude, une jeune diplômée en architecture, est à cet égard illustratif. À la fin de ses études d'architecture, Aude enchaîne

les emplois « alimentaires » avant de se tourner vers Pôle emploi, puis vers l'APEC, l'agence spécialisée dans l'accompagnement des cadres. Le programme proposé par l'APEC durera six mois et se soldera par un échec. L'APEC aiguille alors Aude vers NQT qui lui trouve très rapidement un parrain, un juriste travaillant chez Allianz. Ce dernier décide de l'emmener avec lui à une conférence organisée par la Fondation Palladio, une structure créée en 2008 autour de l'enjeu majeur du XXI^e siècle, celui de la construction de la ville et de ses lieux de vie. La conférence est suivie d'un cocktail. Son parrain la met alors en contact avec des membres de son réseau. L'une de ces rencontres va justement s'avérer déterminante.

« J'ai eu, notamment, un entretien avec une personne importante du réseau de l'architecture [de chez Allianz] qui m'a dit à la fin de l'entretien : "voilà, allez voir telle et telle personne, on ne sait jamais...". Il m'a envoyée vers un bureau d'études et une agence. Il m'a donné d'autres noms et c'est aussi ce à quoi m'a encouragé mon parrain, c'est-à-dire à ne jamais partir d'un entretien sans avoir obtenu les coordonnées d'autres personnes pour fortifier mon réseau et que, potentiellement, un jour, cela aboutisse à un vrai entretien de travail. C'est un peu ce qui s'est passé. De fil en aiguille, j'ai eu, je crois, cinq entretiens-réseau avec des gens qui m'ont recommandé à d'autres personnes. Je sortais d'un entretien-réseau, j'écrivais des mails à des gens en indiquant "recommandé par". De fil en aiguille, cela m'a permis d'avoir un vrai entretien de travail. Depuis, je suis en poste dans une entreprise suite à un entretien que j'ai eu il y a de cela un an et demi. Je suis architecte dans cette agence du 15^{ème} arrondissement de Paris » (Aude, une jeune diplômée).

Ce cas illustre parfaitement le rôle clé joué par le parrain dans l'accès à l'emploi *via* la ressource fondamentale que constituent le réseau et la « force des liens faibles » mise en évidence par Granovetter (1973, 1974) dans ses travaux.

Le carré magique

Ces quatre ressorts psychosociaux, analysés à travers le prisme de la *théorie de l'étiquetage*, forment le « carré magique » de la relation de parrainage. Ainsi, l'étiquetage positif du parrain par son filleul provoqué par l'effet « waouh ! », couplé aux attentes fortes et aux croyances positives entretenues par le parrain à l'égard de son filleul, conduit ce dernier à reprendre confiance en lui et à requalifier positivement son parcours (processus d'auto-étiquetage positif généré par l'effet Pygmalion). S'ensuit alors une montée en compétences « interactionnelles » permise par le travail d'accompagnement réalisé par le parrain et le *feedback* positif de celui-ci à l'égard de son filleul (étiquetage positif). Couplée à l'ouverture du réseau par le parrain, celle-ci va s'avérer souvent décisive dans le processus d'accès ou de retour à l'emploi. C'est d'autant plus vrai quand le jeune diplômé rencontre (grâce à son parrain) des personnes qui « l'étiquettent » positivement et font la promotion de sa candidature auprès de recruteurs potentiels (effet réseau).

Ainsi, il apparaît que ce n'est pas chacun des ressorts pris séparément qui fait l'efficacité du parrainage, mais bien l'enchaînement des quatre. Nous restituons cet enchaînement à travers l'image du carré pour souligner qu'un parrainage réussi est à la jonction de ces quatre ressorts. Nos résultats ne nous permettent pas cependant de démontrer l'existence d'un bouclage du dernier ressort avec le premier, même si l'hypothèse d'un cercle vertueux est envisageable, compte tenu de la notoriété de certains parrains : la meilleure image du jeune inséré rejaillirait ainsi sur son parrain, dont l'image serait elle aussi améliorée auprès de son réseau, ce qui rendrait encore plus efficace les processus d'étiquetage suivants, dans le cadre d'un nouveau parrainage.

Discussion

Cet article est donc une contribution à une meilleure compréhension de ce qui se joue sur le plan psychosocial dans la relation de parrainage, un phénomène finalement assez peu étudié, si ce n'est de manière purement théorique par Rebzani (2000) à partir des théories de l'engagement ou, de manière plus empirique, à partir d'une approche en termes de « forces des liens faibles » et de « contagion de la valeur » dans le cas des réseaux locaux pour l'insertion (BARON et al., 1995 ; BUREAU et MARCHAL, 2009). Notre recherche empirique trouve une résonance dans ces travaux puisque, dans le cas étudié, la relation de parrainage crée à la fois de l'engagement et de la « contagion de la valeur » (permise par l'effet réseau). Elle s'en éloigne cependant dans la mesure où nous avons identifié d'autres ressorts qui suscitent l'interaction positive – comme l'effet « waouh ! », l'effet Pygmalion et la montée en compétences « interactionnelles » – et qui s'avèrent décisifs pour expliquer la réussite des actions de parrainage. Les quatre ressorts psychosociaux étudiés créent ainsi une dynamique collective qui facilite l'accès ou le retour à l'emploi.

Nous contribuons également à la littérature sur le parrainage en proposant une approche par la théorie de l'étiquetage. Cette dernière s'efforce de rendre compte des mécanismes qui conduisent à la création sociale de la déviance. Cette théorie peut, selon nous, être mobilisée plus largement pour rendre compte des processus d'étiquetage et d'auto-étiquetage en jeu dans la plupart des interactions sociales et de l'influence de tels processus sur le comportement, à condition cependant de ne pas réserver l'étiquetage aux seuls phénomènes de déviance et de considérer qu'il existe, à côté des processus d'étiquetage « négatifs » (ceux qui sont justement étudiés par Becker dans son ouvrage *Outsiders*), des processus d'étiquetage « positifs » qui conduisent, non pas à stigmatiser et à exclure, mais à intégrer et à inclure des individus dans la société. Nous montrons ainsi comment, dans le cadre des échanges répétés entre le parrain et son filleul, un processus d'étiquetage positif se déroule, qui se traduit par une modification de la situation de ce dernier sur le marché du travail.

Pour autant, nous ne sommes pas en mesure de généraliser nos résultats de recherche. En effet, le « carré magique » de la relation de parrainage vaut avant tout pour l'accompagnement de certains jeunes (des diplômés) par certains types de cadres (ici expérimentés). Mentionnons toutefois que le fort différentiel de « valeur » sur le marché du travail des protagonistes de la relation de parrainage étudiée pourrait constituer un résultat en tant que tel, en ce que l'on peut interpréter ce différentiel comme un des ressorts de l'efficacité de l'étiquetage positif : celui-ci fonctionnerait d'autant mieux que la distance entre le jeune et son parrain serait grande. Une autre limite de notre étude tient au fait que si ce « carré magique » constitue une modélisation qui peut avoir son utilité pour les responsables de l'association, il laisse aussi dans l'ombre des phénomènes qui peuvent s'avérer pertinents dans telle ou telle relation de parrainage. Par exemple, pour tel jeune c'est la définition de son projet professionnel et la présentation de son CV qui vont s'avérer cruciales dans le processus d'accès ou de retour à l'emploi, et non la montée en compétences « interactionnelles » et la reprise de confiance en soi. L'art du parrain ou de la marraine est donc avant tout de s'adapter à la situation professionnelle de chaque jeune parrainé.

Conclusion

En conclusion, nous souhaitons proposer deux pistes d'ouverture. L'une est critique et concerne la visée de ces actions et, au-delà, la philosophie entrepreneuriale sur laquelle repose le dispositif élaboré par l'association NQT. Il s'agit en effet – non pas de faire évoluer les pratiques de recrutement des entreprises pour réduire à la source les phénomènes de discrimination, donc *in fine* modifier les règles du jeu existantes –, mais de préparer et d'adapter étroitement les jeunes diplômés à une situation donnée. Dès lors, travailler sur soi, acquérir de la confiance en soi, maîtriser les codes de l'entreprise, être capable de mettre en avant ses atouts lors d'une opération de recrutement, vendre sa candidature, etc., constituent à la fois un passage obligé et la finalité ultime des actions de parrainage. La visée adaptative et normalisatrice qui sous-tend ces actions est donc au fondement du dispositif élaboré. C'est d'autant plus vrai que les « clients » de l'association sont principalement les entreprises qui adhèrent au dispositif, puisqu'elles fournissent à l'association des ressources à la fois financières et humaines.

Malgré ces réserves, le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi nous semble un dispositif pertinent pour les jeunes diplômés de condition sociale modeste qui ont peu de réseau et qui en viennent souvent à douter de leurs propres capacités. Le parrainage leur permet tout d'abord d'acquérir les ressources qui leur font défaut pour pouvoir accéder à un emploi à la hauteur de leurs qualifications. Par ailleurs, les entreprises impliquées dans les opérations de parrainage, en fournissant à l'association NQT des parrains et des marraines bénévoles, ont le mérite d'impulser des actions de RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) qui ont du sens pour leurs collaborateurs qui s'y

engagent et qui se traduisent en interne par des retombées concrètes et mesurables. Enfin, les opérations de parrainage que nous avons étudiées constituent des actions « réparatrices » qui contribuent à l'égalité réelle des chances, dans la mesure où elles sont ciblées sur des jeunes qui sont objectivement défavorisés – parce qu'ils sont faiblement dotés en « capital économique » et en « capital social » (BOURDIEU, 1980) –, mais qui sont néanmoins « méritants » au regard du capital scolaire qu'ils ont acquis à l'école.

L'autre piste d'ouverture concerne l'organisation du parrainage. Si, dans notre étude, nous avons volontairement privilégié le niveau interactionnel de la relation de parrainage, celle-ci nous a néanmoins permis de mettre en évidence des enjeux dépassant ce dernier, et qu'il serait intéressant d'étudier plus en profondeur pour comprendre comment les pratiques de gestion de l'association permettent de capitaliser sur les parrainages réussis : comment les bonnes pratiques sont-elles partagées, discutées, stabilisées ? Comment l'articulation des quatre ressorts psychosociaux identifiés est-elle pilotée ? Derrière la simple itération d'un parrainage, l'association a-t-elle véritablement conscience de la spirale positive que peut valoriser son écosystème en matière de réputation (réputation proprement dite, valorisation de son « stock » de parrains, etc.) ? Le cas échéant, comment gère-t-elle cela ? Autant de questions déterminantes pour inscrire les relations de parrainage dans l'espace-temps de l'organisation.

Bibliographie

- ALLPORT (G. W.), *The nature of prejudice*, Wokingham: Addison-Wesley, 1954.
- AYACHE (M.) & DUMEZ (H.), « Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative », in *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n°3, 2011, pp. 29-34.
- BANCEL-CHARENSOL (L.), « Quels outils d'analyse pour piloter la production de service ? », in ABRAMOVICI (M.), CHEVRIER (S.) & JOUGLEUX (M.) (ed.), *Management des services : conception, production et évaluation de performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, 2015, pp. 107-128.
- BARON (C.), BUREAU (M.-C.), LEYMARIE (C.) & NIVOLLE (P.), « La Construction de réseaux locaux pour l'insertion et la qualification : l'exemple d'un GEIQ – Des partenariats actifs : entreprises-branches-organismes », in ARDENTI & al. (ed.), « Les Politiques publiques d'emploi et leurs acteurs : des repères pour l'évaluation », PUF, *les Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n°34, 1995 b, pp. 213-233.
- BECKER (H.), "Social class variations in the teacher-pupil relationship", in *Journal of Educational Sociology*, n°25, 1952, pp. 451-466.
- BECKER (H.), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, 1985 (1963).
- BEHAGHEL (L.), CHIODI (V.) & GURGAND (M.), *Évaluation de l'impact du programme de parrainage d'aide à l'orientation de l'association Actenses*, rapport de recherche final, École d'économie de Paris, janvier 2013.
- BERENI (L.), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », in *Raisons politiques*, n°35, 2009, pp. 87-105.
- BLUMER (H.), *Symbolic Interactionism : Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
- BOURDIEU (P.), « Le Capital social », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1980, pp. 2-3.
- BUREAU (M. C.) & MARCHAL (E.), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », in *Revue française de sociologie*, vol. 50, n°3, 2009, pp. 573-598.
- CHAUVAC (N.), « L'Embauche au cœur du marché de l'emploi. Intérêt, plus-value et difficultés du parrainage », communication aux *Assises régionales du parrainage*, Toulouse, le 27 mai 2011.
- CIALDINI (R. B.), CACCIOPPO (J. L.), BASSET (R.) & MILLER (J. A.), "Lowball procedure for producing compliance, Commitment then cost", in *Journal of Personality and Social Psychology*, n°36, 1978, pp. 463-476.
- CLÉMENT (P.), « Le Parrainage, une nouvelle dynamique pour l'insertion des jeunes sous main de justice », in *Les Cahiers Dynamiques*, vol. 1, n°37, 2006, pp. 4-7.
- CORVISART DE FLEJURY (V.) & LANLO (A.), « Le Parrainage, un outil d'accompagnement vers l'emploi », in *Education permanente*, numéro hors-série AFPA, 2001, pp. 23-29.
- COULANGEON (P.), « Les Mondes de l'art à l'épreuve du salariat. Le cas des musiciens de jazz français », in *Revue française de sociologie*, vol. 40, n°4, 1999, pp. 689-713.
- DOYTCHEVA (M.), « Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises », in *Sociologies pratiques*, n°23, 2011, pp. 57-68.
- DUFOUR (L.) & FRIMOUSSE (S.), « La Socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire », in *Management & Avenir*, vol. 4, n°10, 2006, p. 145-160.
- FOURNIER (O.) & RAULET-CROSET (N.), « Nos quartiers ont des talents, une association nous le prouve », in *Séminaire Économie et sens de de l'École de Paris du management*, séance du 3 février 2016.
- GARNER-MOYER (H.), *Discrimination et emploi : revue de la littérature*, DARES, document d'études, n°69, 2003.
- GLASER (B. G.) & STRAUSS (A. L.), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967.
- GRANOVETTER (M. S.), "The Strength of Weak Ties", in *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, 1973, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER (M. S.), *Getting a job. A study of Contacts and Careers*, The University of Chicago Press, 1974.

HOUDÉ (R.), *Le Mentor : transmettre un savoir-être ?*, Martin-Media/Hommes et perspectives, 1996.

JOULE (R. V.) & BEAUVOIS (J. L.), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 1987.

KROHMER (C.), NASCHBERGER (C.) & SOBCZAK (A.), « Le Rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité », in *Management & Avenir*, vol. 33, n°33, 2010, pp. 258-274.

MARCHAL (E.), « Les Compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », in *Travail et Emploi*, n°78, 1999, pp. 41-51.

MASSON (B.) & VAN DE WALLE (I.), *Les Atouts et limites du parrainage comme outil de politique d'accès à l'emploi et de lutte contre les discriminations*, rapport de recherche du CREDOC, 2001.

MINVIEILLE (E.), *Gérer la singularité à grande échelle*, thèse de doctorat de l'École polytechnique, 1996.

PAUL (M.), « L'Accompagnement : une nébuleuse », in *Éducation permanente*, vol. 4, n°153, 2002, pp. 43-56.

PETERS (T. J.), *The Pursuit of WOW! : Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*, Vintage Books, 1994.

RAULET-CROSET (N.), BORZEIX (A.), COLLARD (D.), SUQUET (J. B.) & AMAR (L.), « NQT, un succès, quel succès ? À la recherche du modèle NQT », rapport de recherche du CRG de l'École polytechnique inséré dans le Livre blanc de l'association NQT, 2015.

REBZANI (M.), « Discrimination ethnique à l'embauche des jeunes : une analyse psychosociale », in *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 16, n°3, 2000, pp. 29-52.

ROSENTHAL (R.) & JACOBSON (L.), *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils intellectual development*, New York: Holt, Rinehart et Winston, 1968.

STRAUSS (A.) & CORBIN (J.), *Basics of Qualitative Research*, Broché, 1990.

TROUILLAUD (D.) & SARRAZIN (P.), « Les Connaissances actuelles sur l'effet Pygmalion : processus, poids et modulateurs », in *Revue française de pédagogie*, INRP/ENS éditions, 2003, pp. 89-119.

WAHBI (D.), « Parrainage pour l'emploi des jeunes et pratiques d'accompagnement : l'accompagnement des personnes en difficulté », in *Actualité de la formation permanente*, n°176, 2002, pp. 76-78.

Agir pour l'égalité des chances dans l'emploi ?
Parrains, entreprises et réseaux

- Partie II -

- **Agir pour l'égalité des chances dans l'emploi ?**..... pp. 26-99
 - **Marché du travail : un long chemin vers l'égalité**
Bruneau Catherine et alii, La note d'analyse n°42, *France Stratégie* (www.strategie.gouv.fr), 2016, 11 p.
 - **Promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire**
Askenazy Philippe et Martin Philippe, *Les notes du CAE n°20*, Conseil d'analyse économique (www.cae-eco.fr), 2015, 12 p.
 - **Trois façons de favoriser la diversité... pour doper l'innovation**
Alvarez Guillaume, *Harvard Business Review* (www.hbrfrance.fr), 2017, 4 p.
 - **La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif**
Bruna Maria Giuseppa et Chauvet Mathieu, *Management international* n°17 (pp. 70-84), *Érudit* (www.erudit.org), 2013, 16 p.
 - **« Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale**
Bereni Laure, *Raisons politique* n°35 (pp. 87-105), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2009, 20 p.
 - **« Management et Diversité : lignes de tension et perspectives »**
Chanlat Jean-François et alii, *Management international* n°17 (pp. 5-13), *Érudit* (www.erudit.org), 2013, 10 p.



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

Marché du travail : un long chemin vers l'égalité

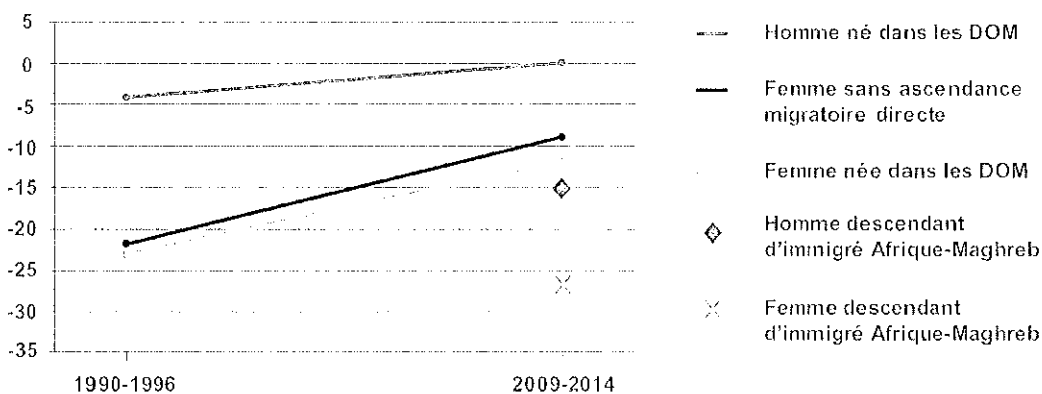
Les écarts sur le marché du travail liés au sexe, à l'origine migratoire et au lieu de résidence restent considérables en France : les femmes, les personnes issues de l'immigration et les habitants de certains quartiers défavorisés connaissent des difficultés d'accès à l'emploi et une insertion dans l'emploi de moindre qualité, en termes de contrat de travail comme de salaires. Mais ces observations brutes ne suffisent pas à attester de discriminations, car ces écarts sont en partie dus à des facteurs objectifs, par exemple un moindre niveau de formation. Pour apprécier leur réalité, il faut décomposer ce qui tient à ces facteurs et s'intéresser aux écarts inexpliqués.

L'analyse confirme l'importance des inégalités selon le sexe ou l'origine migratoire. Toutes choses égales par ailleurs, les hommes sans ascendance migratoire directe ont toujours plus de chances d'accès à l'emploi et de meilleurs salaires que les autres catégories étudiées. Quelle que soit leur origine, les femmes sont les plus pénalisées. Viennent ensuite les hommes natifs des DOM et les descendants d'immigrés d'Afrique (y compris Maghreb) pour lesquels les écarts sont équivalents. La situation des descendants d'immigrés européens est quant à elle comparable à celle des personnes sans ascendance migratoire directe. Enfin, les écarts liés à la résidence en zone urbaine sensible (ZUS) existent, mais ils sont relativement faibles.

Sur vingt-cinq ans (1990-2014), on observe une forte réduction des écarts inexpliqués d'accès à l'emploi entre hommes et femmes. Le sur-chômage des femmes sans ascendance migratoire a quasiment disparu. L'évolution pour les hommes originaires du continent africain ou les résidents en ZUS est aussi positive, mais moins favorable sur longue période, et en partie remise en cause par la crise. En revanche, les écarts de salaires entre hommes et femmes persistent de manière frappante.

Au-delà des enjeux proprement politiques qu'elles soulèvent en matière de justice et de cohésion sociale, ces inégalités – qui recouvrent des phénomènes de discrimination mais ne peuvent s'expliquer uniquement par eux – ont également des conséquences sociales et économiques que France Stratégie s'attachera à évaluer dans des travaux ultérieurs.

Écarts de probabilité d'être en emploi (en points de pourcentage)



Champ : individus âgés de 25 à 59 ans.

Lecture : entre 1990 et 1996, la probabilité d'être en emploi des natifs des DOM est de 5 points inférieure à celle des hommes sans ascendance migratoire directe, toutes choses égales par ailleurs. Pour les hommes et les femmes descendant d'immigré d'Afrique-Maghreb, les données ne sont pas disponibles pour 1990-1996.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

LA NOTE D'ANALYSE

FÉV.
2016
N°42

Catherine Bruneau
Université Paris I
et France Stratégie

Clément Dherbécour
Département Société,
institutions et politiques sociale

Jean Flamand,
Département Travail-Emploi

Christel Gilles
Département Économie-
Finances

La Note d'analyse est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement

INTRODUCTION

Cette note s'efforce de mesurer les inégalités inexplicables sur le marché du travail. Elle porte sur plusieurs groupes de population définis selon trois critères, l'origine migratoire, le sexe et le lieu de résidence, et examine d'une part les écarts observés dans l'accès à l'emploi, d'autre part les niveaux de salaires des personnes en emploi. Elle ne tient donc pas compte d'autres phénomènes de discrimination, notamment dans le système éducatif ou sur le marché du logement, qui peuvent renforcer ces écarts.

La méthode d'analyse retenue est celle des « écarts inexplicables », une fois neutralisées les différences observables (origine sociale, niveau d'éducation et caractéristiques d'emploi). Ces écarts sont, en partie, imputables à des phénomènes discriminatoires, et ils donnent donc une indication sur l'ampleur des discriminations selon l'origine, le sexe ou la résidence. Ils n'en constituent pas une mesure exacte : d'autres variables, non observées dans l'enquête Emploi de l'Insee et donc non prises en compte ici, peuvent entrer en jeu : métiers précédents, niveau de responsabilité, interruptions de carrière, etc¹. À tout le moins cependant, ils indiquent les populations et les secteurs du marché du travail pour lesquels des politiques d'accompagnement, d'ouverture et plus globalement d'insertion sont nécessaires et susceptibles de produire des effets.

La spécificité de cette étude est d'offrir, dans un cadre unifié, un panorama d'ensemble de la situation des différentes catégories potentiellement discriminées et de son évolution depuis vingt-cinq ans (1990-2014). La méthodologie retenue permet non seulement de chiffrer les écarts liés à nos trois ensembles de variables, mais d'examiner dans quelle mesure ils se cumulent. En revanche, elle ne permet pas d'atteindre, pour chaque groupe étudié, le degré de précision obtenu dans d'autres analyses ciblées sur ces groupes².

L'étude ne dit rien par ailleurs des mécanismes ayant abouti à ces écarts, qui peuvent varier d'une population à l'autre,

ainsi que nous l'apprend l'abondante littérature sur ces questions. On sait par exemple qu'une des raisons pour lesquelles les femmes accèdent moins à des postes à responsabilité est que les employeurs anticipent une baisse potentielle de leur offre de travail³. Les hommes originaires du continent africain (y compris Maghreb) font quant à eux l'objet de préjugés spécifiques de la part des employeurs qui rendent leur insertion sur le marché du travail plus difficile⁴. Cette note n'a pas l'ambition de fournir une analyse complète des causes, mais vise une première étape essentielle : quantifier les écarts totaux observés, à partir d'une source et selon une métrique unifiées.

La première partie propose une description des différents groupes étudiés et de leur poids dans la population métropolitaine. Les deux parties suivantes présentent la mesure des écarts d'accès au marché du travail et des écarts de salaires. La dernière partie revient sur les évolutions de ces écarts depuis 1990.

UN ACCÈS INÉGAL À L'ÉDUCATION ET AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Les effectifs des différents groupes étudiés

Ce travail s'intéresse aux individus nés en France et âgés de 25 à 59 ans. Parmi eux, 90 % n'ont aucun parent immigré ou né dans les DOM⁵ ; 1 % sont natifs des DOM⁶ ; 5 % sont descendants d'immigrés européens et 4 % descendants d'immigrés africains (y compris Maghreb)⁷. Les descendants d'immigrés d'autres régions du monde ne sont pas comptabilisés ici faute d'effectifs suffisants dans l'enquête Emploi. Les hommes sans ascendance migratoire – soit 45 % des 25-59 ans nés en France – représentent la population de référence de l'étude, à laquelle sont comparées les catégories susceptibles d'être discriminées. Les effectifs de ces différents groupes sont stables depuis quinze ans, à l'exception des personnes originaires du continent africain, dont le nombre s'est accru entre 2003 et 2014.

1. Pour une analyse des différentes méthodes de mesure des discriminations, voir le numéro spécial d'*Économie et Statistique* n° 464-465-466 publié en 2013.
2. Voir par exemple Ined (2016), *Trajectoires et origines. Enquête sur la diversité des populations en France*, sous la direction de Cris Beauchemin, Christelle Hamel et Patrick Simon, Ined Éditions ; Bozio A., Dormont B. et Garcia-Penalosa C. (2014), « Réduire les inégalités de salaires entre femmes et hommes », *Les Notes du Conseil d'analyse économique*, n° 17.
3. Breen R. et Garcia-Penalosa C. (2002), « Bayesian learning and gender segregation », *Journal of Labor Economics*, University of Chicago Press, vol. 20(4), octobre.
4. Voir Ined (2016), *op. cit.* ; Duguët E., Léandri N., L'Horty Y. et Petit P. (2010), « Are young French jobseekers of ethnic immigrant origin discriminated against? A controlled experiment in the Paris area », *Annals of Economics and Statistics*, n° 99-100 ; Cusset P.-Y., Garner H., Harfi M., Lainé F. et Marguerit D. (2015), « Jeunes issus de l'immigration : quels obstacles à leur insertion économique ? », *La Note d'analyse*, Hors série, France Stratégie, mars.
5. Nous les appelons dans la note « hommes/femmes sans ascendance migratoire directe » ou simplement « sans ascendance migratoire ».
6. Les « natifs des DOM » comprennent les personnes nées en Guyane, Martinique, Guadeloupe ou à la Réunion.
7. Par descendants d'immigrés, nous entendons ceux qui ont au moins un parent immigré. L'enquête Emploi ne permet pas de repérer les individus ayant des grands-parents immigrés. Dans la suite du texte, par commodité d'écriture, les descendants d'immigrés d'Afrique y compris Maghreb seront souvent désignés par l'expression « originaires du continent africain ».



Les caractéristiques socioéconomiques des groupes étudiés

Origine sociale et lieu de résidence

Deux tiers (67 %) des personnes originaires du continent africain ont un père ouvrier ou employé, contre 60 % pour les descendants d'Européens, 54 % pour les natifs des DOM et 51 % en moyenne pour les personnes sans ascendance migratoire (voir tableau 1).

La résidence en ZUS est très minoritaire dans tous les groupes : elle concerne moins de 5 % des populations d'origine française ou européenne, mais ce taux est trois à quatre fois plus élevé pour les natifs des DOM et les personnes originaires du continent africain. Par ailleurs, les natifs des DOM et, dans une moindre mesure, les descendants d'immigrés africains sont surreprésentés en Île-de-France.

Niveau d'éducation

Les femmes sans ascendance migratoire sont la catégorie qui accède le plus souvent au Bac sur la période, suivies par les femmes originaires du continent africain (voir graphique 1). Ces dernières sont en moyenne plus diplômées que les hommes sans ascendance migratoire. La part de la population ayant au moins le niveau du Bac a progressé pour tous les groupes étudiés sur la période

1990-2014 sans que la hiérarchie entre groupes évolue massivement. Les hommes et les femmes nés dans les DOM sont les deux groupes aux taux de bacheliers les plus faibles sur la période étudiée.

Entre 2009 et 2014, la proportion d'individus sortis du système scolaire sans aucun diplôme est minimale pour les hommes et les femmes sans ascendance migratoire (12 %). Elle est supérieure à 18 % pour les hommes et les femmes nés dans les DOM ou originaires du continent africain, ce qui correspond au taux observé pour les catégories sans ascendance migratoire sur la période 1990-1996.

ENCADRÉ 1 - SOURCE, DONNÉES ET CHAMP DE L'ÉTUDE

L'enquête Emploi de l'Insee constitue la source des données mobilisées pour cette note. Notre étude porte ainsi sur un panel de 22,7 millions de personnes, interrogées entre 1990 et 2014 en France métropolitaine. Pour suivre l'évolution des inégalités sur le marché du travail, nous avons défini quatre sous-périodes : 1990-1996, 1997-2002, 2003-2008 et enfin 2009-2014. À noter que plusieurs variables ne sont pas renseignées sur toutes ces périodes. Ainsi, pour les descendants d'immigrés africains ou européens, les données sont disponibles depuis 2005 ; depuis 2003 pour les résidents en ZUS.

Tableau 1 – Caractéristiques des individus selon l'origine (2009-2014)

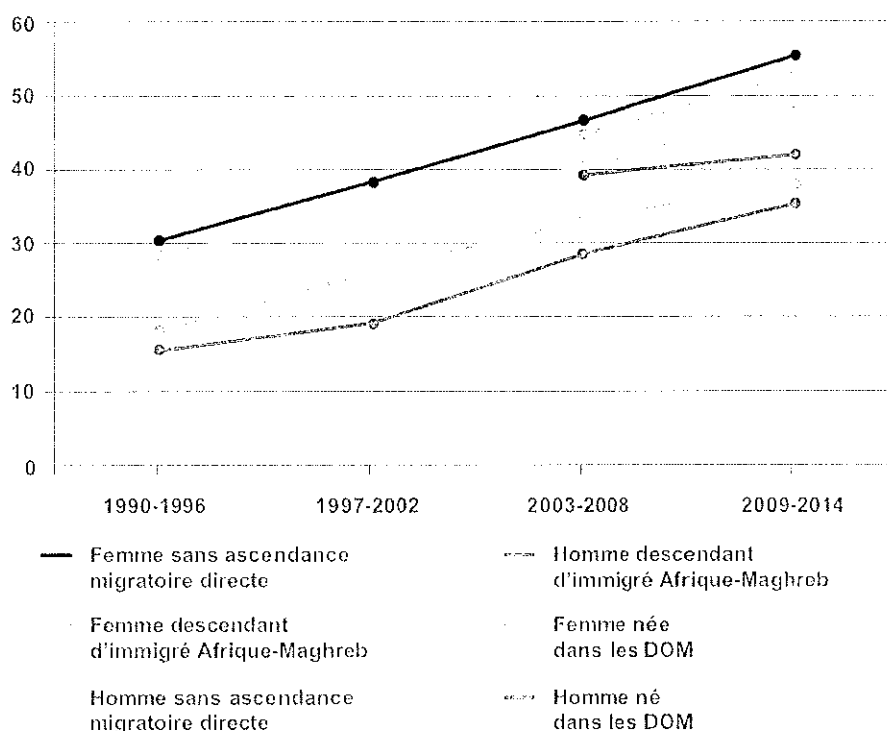
	Sans ascendance migratoire	Natifs des DOM	Ascendance européenne	Descendants d'immigré Afrique-Maghreb
Population totale	21 millions	200 000	1,4 million	900 000
Ayant un père ouvrier ou employé	51 %	54 %	60 %	67 %
Résident en ZUS	4 %	16 %	5 %	20 %
Résident en Île-de France	17 %	58 %	20 %	36 %
Hommes actifs	92 %	93 %	91 %	83 %
Femmes actives	82 %	85 %	81 %	74 %
Hommes au chômage	6 %	10 %	6,6 %	18 %
Femmes au chômage	6 %	8,5 %	6,5 %	13 %
Hommes travaillant à temps partiel	4 %	3 %	4 %	7 %
Femmes travaillant à temps partiel	28 %	16 %	28 %	29 %

Champ : individus âgés de 25 à 59 ans.

Lecture : 16 % des femmes nées dans les DOM travaillent à temps partiel contre 28 % des femmes sans ascendance migratoire directe.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

Graphique 1 – Part de la population ayant au moins le Bac (en pourcentage)



Champ : individus âgés de 25 à 59 ans.

Lecture : sur la période 2009-2014, en moyenne, 55 % des femmes sans ascendance migratoire directe ont au moins le niveau du baccalauréat.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

Situation sur le marché du travail

À origine donnée, les taux d'activité féminins sont inférieurs de 10 points à ceux des hommes ; les taux de temps partiel féminins sont quant à eux supérieurs de plus de 20 points (10 points dans le cas des natifs des DOM). L'emploi à temps partiel masculin est quasiment inexistant sauf pour les personnes originaires du continent africain (7 % du total).

Les taux d'activité des hommes sont supérieurs à 90 % dans toutes les catégories étudiées, sauf pour les hommes originaires du continent africain, dont le taux (83 %) est semblable à celui des femmes sans ascendance migratoire, originaires d'Europe ou natives des DOM. Les femmes originaires du continent africain ont les taux d'activité les plus bas (74 %). Le taux de chômage est particulièrement élevé chez les personnes originaires du continent africain, avec un maximum de 18 % pour les hommes. Par comparaison, le sur-chômage des natifs des DOM est significatif mais beaucoup moins élevé (10 % pour les hommes).

Cette disparité s'explique en partie par des différences observables – de diplôme et d'origine sociale notamment – entre les populations. Ces écarts en amont du marché du travail puisent leur source dans les caractéristiques socio-démographiques des différents groupes, mais une partie reste inexpliquée et peut refléter des phénomènes de discrimination, par exemple au cours de la scolarité, qui ne sont pas étudiés ici.

Dans la suite de la note, nous tenons compte de ces caractéristiques observables afin de déterminer si, toutes choses égales par ailleurs, des écarts « inexpliqués » subsistent sur le marché du travail (voir encadré 2). Aucun écart significatif n'a été constaté pour les descendants d'immigrés européens, par rapport aux personnes sans ascendance migratoire directe. Ceci est un résultat en soi, qui vaut à la fois pour l'accès au marché du travail et pour les niveaux de salaires. La note n'y revient pas et se concentre sur les écarts concernant les autres catégories.



ENCADRÉ 2 - DÉMARCHE ET MÉTHODES D'ESTIMATION

Pour les inégalités d'accès à l'emploi

On estime d'abord la probabilité d'obtenir un emploi en fonction de différentes caractéristiques observables : le sexe croisé avec l'origine, l'âge, le type de ménage, la profession ou catégorie socioprofessionnelle (PCS) du père en 6 postes, le diplôme le plus élevé en 11 postes et la résidence en Île-de-France. Les écarts d'accès à l'emploi qui ne sont pas dus à ces caractéristiques observables (variables de contrôle) sont qualifiés d'« inexpliqués ».

Pour l'ensemble de la population, on considère un individu représentatif affecté des valeurs moyennes des différentes caractéristiques explicatives et on calcule, pour cet individu, l'effet marginal de chaque variable explicative sur la probabilité d'être en emploi. Cette méthode est également appliquée pour étudier les inégalités de taux d'activité, de taux d'emploi, de taux de chômage, d'accès au CDI à temps plein et d'accès au décile supérieur de la distribution des salaires (10 % des salaires les plus élevés).

Pour les écarts de salaires

On estime une équation de salaire en fonction d'un ensemble de variables explicatives : l'année d'observation, le sexe croisé avec l'origine, l'âge, l'âge au carré, l'expérience potentielle (différence entre l'âge au moment de l'enquête et en fin d'études), la PCS en 42 postes, le niveau de diplôme le plus élevé en 11 postes, le nombre d'enfants de moins de 3 ans, la PCS du père en 6 postes, le type de ménage, la taille de l'unité urbaine, la résidence en Île-de-France, la durée du travail, le secteur d'activité de l'entreprise en 4 postes, l'ancienneté dans l'emploi, le statut public ou privé de l'entreprise, le nombre de salariés dans l'entreprise. On mesure ensuite un écart marginal, c'est-à-dire toutes choses égales par ailleurs. L'estimation est corrigée pour tenir compte du fait que l'échantillon est constitué des seules personnes en emploi.

ÉCARTS INEXPLIQUÉS D'ACCÈS À L'EMPLOI

À la suite de plusieurs travaux sur les discriminations au sein du marché du travail⁸, on mesure les écarts entre catégories, une fois prises en compte toutes les différences observées entre individus.

Le tableau 2 présente ces écarts inexpliqués pour différentes mesures de l'accès au marché du travail (taux d'acti-

tivité, taux d'emploi, taux de chômage, accès au CDI à temps plein, et accès aux 10 % des salaires les plus élevés). Le premier constat marquant concerne les femmes, qui ont systématiquement un moindre accès à l'emploi (taux d'activité et taux d'emploi) que les hommes de la même origine, doublé d'un moindre accès à l'emploi de qualité (CDI à temps plein et top 10 %).

En ce qui concerne les taux d'activité, les hommes sans ascendance migratoire ou nés dans les DOM ont les taux maximum tandis que les femmes originaires du continent africain ont les taux minimum (-21 points). Le groupe intermédiaire est constitué des femmes sans ascendance migratoire ou nées dans les DOM et des hommes originaires du continent africain, avec des écarts inférieurs à 8 points.

S'agissant des taux de chômage, les différences entre hommes et femmes sont quasi nulles à origine donnée. Les personnes sans ascendance migratoire ont les taux les plus faibles – à caractéristiques individuelles données –, les natifs des DOM ont 3 points de chômage en plus et les personnes originaires du continent africain 7 points en plus.

L'accès au CDI à temps plein est significativement inférieur à celui des hommes sans ascendance migratoire pour toutes les catégories, sauf pour les hommes nés dans les DOM. Cet écart est particulièrement marqué pour les femmes originaires du continent africain. L'écart d'accès au CDI à temps plein des femmes sans ascendance migratoire est comparable à celui des hommes originaires du continent africain. Il est surtout lié à un taux de temps plein plus faible pour les femmes sans ascendance migratoire, alors qu'il reflète surtout un taux de CDI plus faible pour les hommes originaires du continent africain.

Enfin, quelle que soit l'origine, les hommes ont plus de chances d'accéder aux 10 % des salaires les plus élevés. Le taux d'accès des hommes nés dans les DOM est inférieur à celui des hommes originaires du continent africain, ce qui n'était pas observé pour l'accès à l'emploi ou au CDI à temps plein. Toutes choses égales par ailleurs, les femmes sans ascendance migratoire sont les moins favorisées pour atteindre les 10 % des salaires les plus élevés. Les autres catégories paraissent moins défavorisées, mais cela traduit une sélection en amont : à caractéristiques données, on observe un écart de 15 points entre le taux d'emploi des femmes sans ascendance migratoire et celui des femmes originaires du continent africain.

8. Meurs D. et Ponthieux S. (2006), « L'écart des salaires entre les femmes et les hommes peut-il encore baisser ? », *Économie et statistique*, n° 398-399 ; Laurent T. et Mihoubi F. (2013), « Orientation sexuelle et écart de salaire sur le marché du travail français : une identification indirecte », *Économie et statistique*, n° 464-465-466 ; Aeberhardt et al. (2010), « L'emploi et les salaires des enfants d'immigrés », *Économie et statistique*, n° 433-434.

Tableau 2 – Écarts dans l'accès au marché du travail (en points de pourcentage)

	2009-2014					
	Taux d'activité	Taux d'emploi	Taux de chômage	CDI temps plein, si salarié	Top 10 % si salarié	Top 10 % (parmi les diplômés Bac et +), si salarié
Homme sans ascendance migratoire directe	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Femme sans ascendance migratoire directe	-8***	-9***	0,8***	-20***	-6***	-11***
Homme né dans les DOM	2 (n.s)	0 (n.s)	2,7*	1 (n.s)	-3***	-4***
Femme née dans les DOM	-8***	-10***	3*	-12***	-3***	-7***
Homme descendant d'immigré Afrique-Maghreb	-4***	-12***	7***	-15***	-1 (n.s)	-2*
Femme descendant d'immigré Afrique-Maghreb	-21***	-24***	6,3***	-29***	-3***	-6***
Hors-ZUS	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
ZUS	-5***	-9***	5***	-7***	-2***	-4***

Champ : individus âgés de 25 à 59 ans.

***significatif à 0,1 %, ** à 1 %, * à 5 %.

Lecture : pour les femmes sans ascendance migratoire directe, la probabilité d'être active est de 8 points inférieure à celle des hommes sans ascendance migratoire directe, toutes choses égales par ailleurs.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

Cette sélection plus importante des femmes originaires du continent africain dans l'accès au marché du travail explique sans doute pourquoi celles qui ont un emploi ont plus de chances d'avoir un salaire élevé⁹.

La pénalité liée au fait d'habiter en ZUS est plus limitée mais significative, notamment pour l'accès au CDI à temps plein¹⁰.

ÉCARTS INEXPLIQUÉS DE SALAIRES

On cherche à identifier les compartiments du marché du travail où les écarts salariaux sont les plus importants entre catégories, en séparant les salariés selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. On mesure ensuite les écarts moyens sur le marché du travail, en prenant soin de contrôler les effets de sélection liés aux différences d'accès à l'emploi identifiées dans la première partie.

À poste donné, les écarts de salaires varient selon le secteur d'activité, moins selon la taille des entreprises

Sur la période 2003-2014, l'analyse des écarts de salaires moyens suggère de fortes disparités entre secteurs, cependant variables selon le sexe et l'origine (voir tableau 3). Ainsi, à poste donné, on ne retrouve quasiment plus d'écarts de salaires entre hommes selon l'origine. En revanche, les écarts de salaires moyens sont très importants pour les femmes, particulièrement dans les secteurs de la construction et de l'industrie (-15 % pour les femmes sans ascendance migratoire). Dans les services marchands et le secteur public, les inégalités de salaires sont plus faibles (de l'ordre de -7 % en moyenne). Les écarts entre catégories masculines (natifs des DOM ou originaires du continent africain) sont au contraire plus élevés dans le secteur public, à un niveau qui reste toutefois inférieur à celui des catégories féminines.

9. Voir encadré 2 et parties suivantes pour l'étude des effets de sélection.

10. Les écarts de probabilité relatifs au groupe noté « ZUS » sont calculés en référence aux personnes ayant les mêmes caractéristiques (sexe, origine) mais n'habitant pas en ZUS.



Tableau 3 – Écarts de salaires inexpliqués, par secteur d'activité (2003-2014, en pourcentage)

	Construction	Industrie	Services marchands	Secteur public
Homme sans ascendance migratoire directe	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Femme sans ascendance migratoire directe	-16 ^{***}	-14 ^{***}	-10 ^{***}	-7 ^{***}
Homme né dans les DOM	0 (n.s)	-5 [†]	-5 ^{***}	-7 ^{***}
Femme née dans les DOM	Obs. insuff.	-15 ^{***}	-13 ^{***}	-10 ^{***}
Homme descendant d'immigré Afrique-Maghreb	0 (n.s)	0 (n.s)	0 (n.s)	-4 ^{***}
Femme descendant d'immigré Afrique-Maghreb	Obs. insuff.	-16 ^{***}	-9 ^{***}	-9 ^{***}
Hors-ZUS	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
ZUS	-4 ^{***}	-5 ^{***}	-5 ^{***}	-3 ^{***}

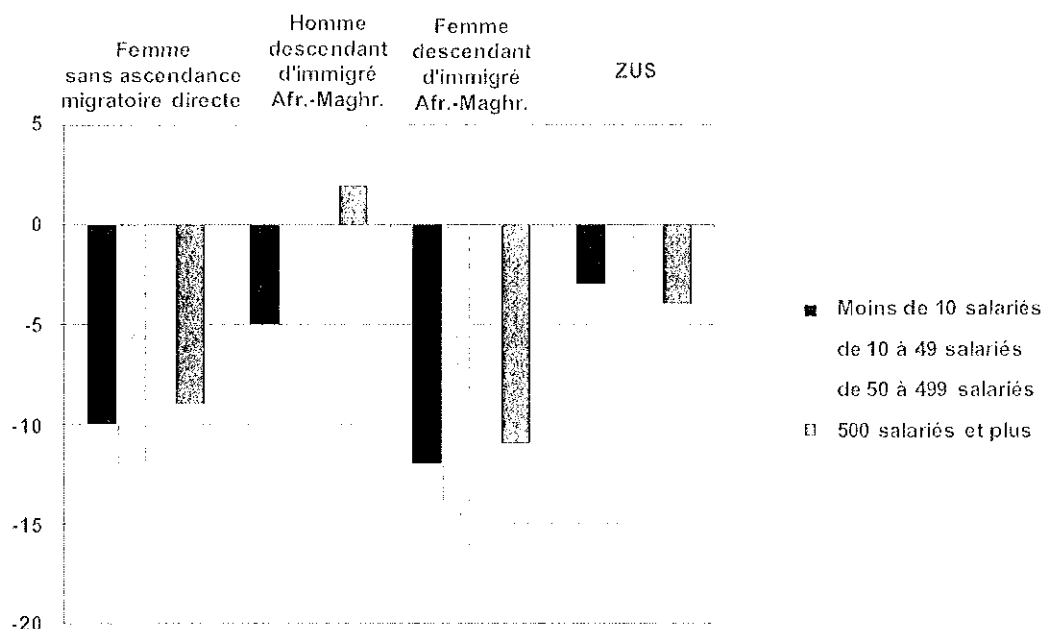
Champ : salariés âgés de 25 à 59 ans.

***significatif à 0,1 %, ** à 1 %, † à 5 %.

Lecture : à emploi et caractéristiques individuelles donnés, dans le secteur public, les salaires des femmes nées dans les DOM sont en moyenne inférieurs de 10 % à ceux des hommes sans ascendance migratoire directe.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

Graphique 2 – Écarts de salaires inexpliqués selon la taille de l'entreprise (2003-2012, en pourcentage)



Champ : salariés âgés de 25 à 59 ans.

Lecture : dans les entreprises de moins de 10 salariés, à emploi et caractéristiques individuelles donnés, les femmes originaires du continent africain ont en moyenne un salaire inférieur de 12 % environ à celui des hommes sans ascendance migratoire directe.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

Les écarts de salaires moyens sont plus importants pour les femmes originaires du continent africain avec là aussi des écarts plus marqués dans l'industrie¹¹.

Là encore, le fait d'habiter en ZUS a un impact plus faible sur l'écart de salaire moyen, de l'ordre de -4 % en moyenne. Cet écart est particulièrement stable d'un secteur d'activité à l'autre.

Lorsqu'on distingue les salariés selon la taille des entreprises où ils sont employés (voir graphique 2), il ressort que les écarts inexplicables de salaires varient peu parmi les femmes sans ascendance migratoire. En revanche, pour les personnes originaires du continent africain, hommes comme femmes, les écarts sont plus marqués dans les entreprises de petite taille. Enfin, l'effet lié à la résidence en ZUS reste stable quelle que soit la taille de l'entreprise.

Quels écarts de salaires sur le marché du travail pris globalement ?

Le graphique 3 présente les écarts moyens de salaires par rapport aux hommes sans ascendance migratoire. Ces écarts sont mesurés toutes choses égales par ailleurs, en tenant compte des différences d'accès au marché du travail grâce à la méthode d'Heckman¹². La différence est nette entre les catégories masculines et féminines. L'écart le plus important au sein des hommes (hommes natifs des

DOM) est deux fois plus faible que celui relevé pour les femmes sans ascendance migratoire. Par ailleurs, on observe que l'écart est plus hétérogène au sein des catégories masculines, alors que, toutes choses égales par ailleurs, les femmes nées dans les DOM ou originaires du continent africain ne sont que légèrement pénalisées par rapport aux femmes sans ascendance migratoire.

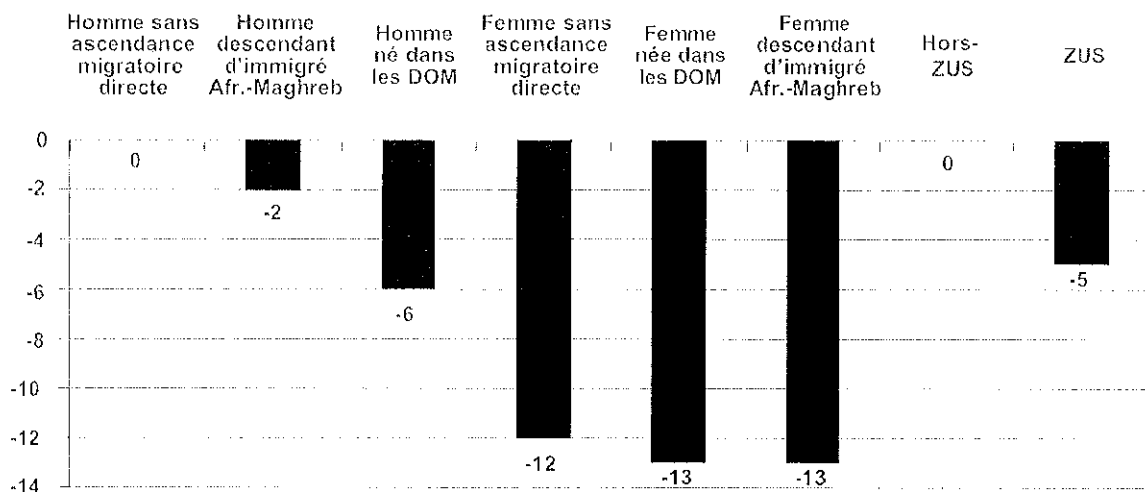
ÉVOLUTION DES ÉCARTS OBSERVÉS DEPUIS 1990

On examine ici dans quelle mesure les écarts non expliqués observés sur la période récente ont évolué ou non depuis le début des années 1990.

Davantage d'accès à l'emploi pour les femmes

Les écarts de taux d'activité, à caractéristiques égales, se sont massivement réduits pour les catégories féminines depuis 1990 (voir graphique 4). La baisse est comprise entre 10 points pour les femmes sans ascendance migratoire et 16 points pour les femmes nées dans les DOM. Parmi les hommes, aucune tendance de long terme n'est observée. Toutefois, si on compare les périodes courtes 2003-2008 et 2009-2014, la crise semble avoir augmenté les écarts pour certaines catégories, notamment les résidents en ZUS et les hommes originaires du continent africain.

Graphique 3 – Écarts de salaires à poste donné (2009-2014, en pourcentage)



Champ : salariés âgés de 25 à 59 ans.

Lecture : toutes choses égales par ailleurs, les femmes nées dans les DOM ont en moyenne un salaire inférieur de 13 % à celui des hommes sans ascendance migratoire directe.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

11. Les effectifs de femmes originaires du continent africain ou natives des DOM ne sont pas suffisants pour calculer les écarts de salaires moyens dans la construction.

12. Cette méthode consiste à estimer un score de participation au marché du travail pour les individus en âge de travailler, puis à estimer les écarts de salaires parmi les salariés, compte tenu de ce score. La méthode est appliquée à toutes les estimations des écarts globaux de salaires sur le marché du travail.

Depuis 1990, les écarts de taux de chômage se sont réduits régulièrement entre hommes et femmes sans ascendance migratoire. Pour les autres catégories, on observe une recrudescence des écarts après 2009, particulièrement importante pour les hommes et les femmes originaires du continent africain. La crise économique et l'augmentation du chômage semblent donc avoir augmenté les écarts, sauf pour les femmes sans ascendance migratoire. Cette évolution indique que les discriminations sont plus importantes en situation de chômage élevé, où la sélection par l'employeur s'exerce à plein, que sur un marché du travail plus tendu.

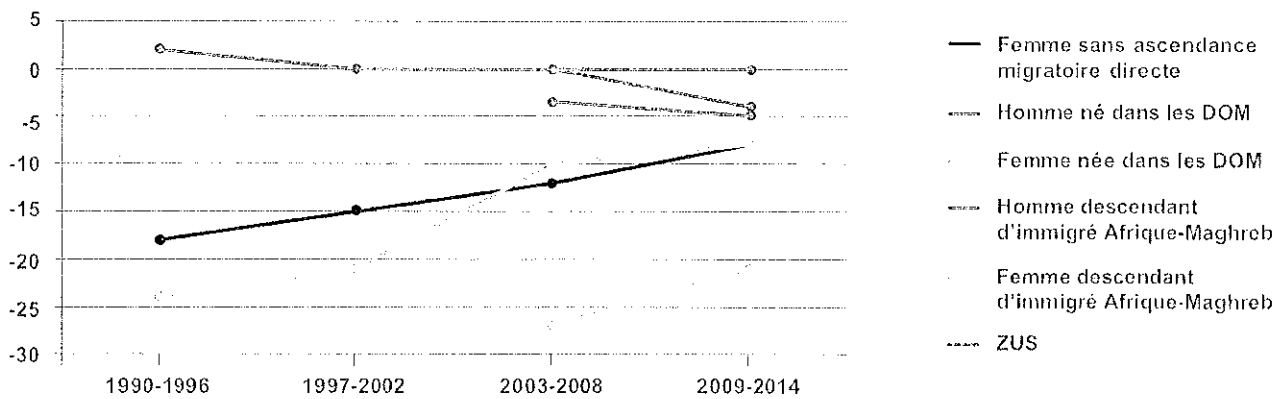
En ce qui concerne l'accès au CDI à temps plein, l'écart par rapport aux hommes sans ascendance migratoire s'est

accru depuis 1990 pour les hommes natifs des DOM ou originaires du continent africain, alors qu'il a décliné pour les catégories féminines. Enfin, toutes choses égales par ailleurs, les écarts de taux d'accès au top 10 % des salaires sont restés stables dans la population, mais ont largement diminué parmi les diplômés du supérieur.

Une ouverture relative des postes à hauts salaires

Le graphique 6 présente l'ampleur de l'ouverture du décile supérieur depuis 1990 (la taille des échantillons oblige à ne distinguer que deux grandes périodes). Pour chaque catégorie, on calcule les chances relatives d'accès au top 10 % des individus ayant terminé leur scolarité après 18 ans, en référence aux hommes sans ascendance migratoire de mêmes caractéristiques¹³.

Graphique 4 – Écarts de probabilité d'être actif (en points de pourcentage)

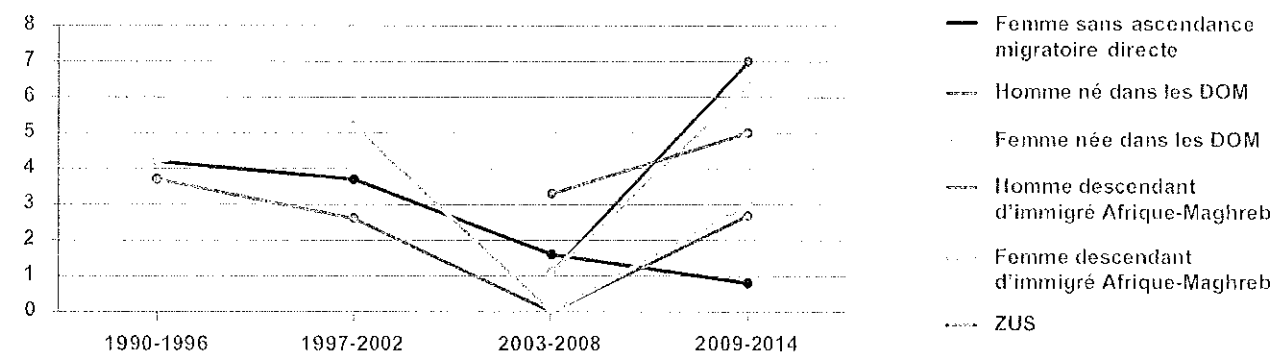


Champ : individus âgés de 25 à 59 ans.

Lecture : entre 1990 et 1996, toutes choses égales par ailleurs, les femmes nées dans les DOM ont une probabilité d'être actives inférieure de 25 points à celle des hommes sans ascendance migratoire.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

Graphique 5 – Écarts de probabilité d'être au chômage (en points de pourcentage)



Champ : individus âgés de 25 à 59 ans.

Lecture : entre 1990 et 1996, toutes choses égales par ailleurs, les hommes nés dans les DOM ont une probabilité d'être au chômage supérieure de 4 points à celle des hommes sans ascendance migratoire.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

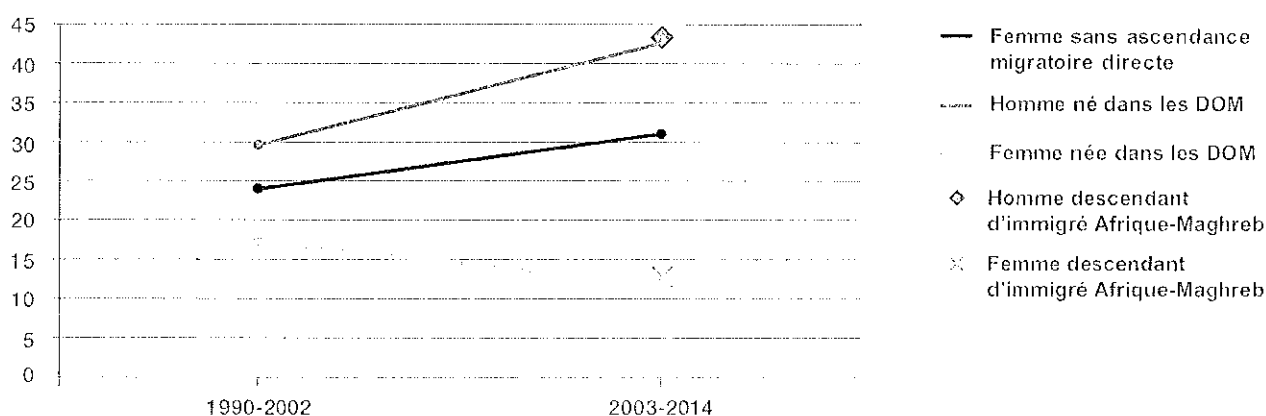
13. Sans études longues, l'accès au top 10 % est quasiment impossible dès les années 1990 (5 sur 100 pour les hommes sans ascendance migratoire, entre 1 et 2 pour les autres catégories).

On observe une augmentation de ces chances relatives d'environ 10 points pour les hommes nés dans les DOM, une augmentation de 7 points pour les femmes sans ascendance migratoire, tandis que celles des femmes nées dans les DOM diminuent. Si l'on constate une réduction progressive du « désavantage comparatif » en termes de chances d'accès aux hauts salaires de tous les groupes étudiés, à l'exception des femmes nées dans les DOM, les écarts demeurent très élevés et la probabilité d'accéder au top 10 % reste plus de deux fois moindre que celle des hommes sans ascendance migratoire pour toutes les catégories étudiées.

Pas d'évolution des écarts de salaires sur la longue période

Les écarts de salaires à poste donné sont assez stables entre 1990 et 2014 (voir graphique 7). Ce résultat confirme l'inertie importante des écarts de salaires mise en évidence par certains travaux¹⁴. La crise de 2008, si elle a creusé les écarts de chômage, ne semble donc pas avoir eu d'impact au sein des populations restées en emploi.

Graphique 6 – Chances relatives d'accès au décile supérieur des salaires par catégorie (en pourcentage)

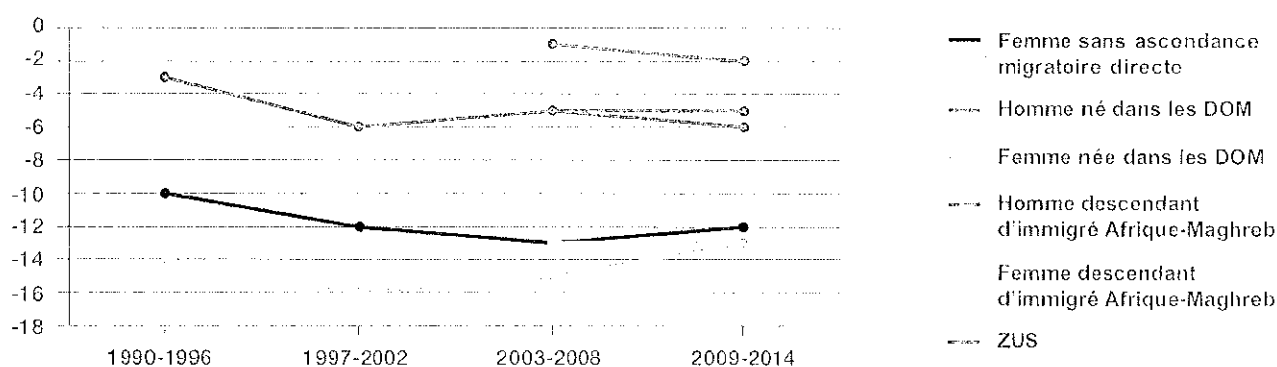


Champ : individus ayant terminé leurs études après 18 ans.

Lecture : entre 1990 et 2002, les chances d'un homme né dans les DOM d'accéder au top 10 % représentaient 30 % de celles d'un homme sans ascendance migratoire. Pour les hommes et les femmes descendant d'immigré d'Afrique-Maghreb, les données sont disponibles uniquement entre 2005 et 2014.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

Graphique 7 – Écarts de salaires à poste donné sur période longue (en pourcentage)



Champ : salariés âgés de 25 à 59 ans.

Lecture : à poste et caractéristiques donnés et en corrigeant des écarts d'accès à l'emploi, les femmes sans ascendance migratoire ont en moyenne un salaire inférieur de 10 % à celui des hommes sans ascendance migratoire sur la période 1990-1996.

Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi (Insee)

14. Meurs D. et Pontthieux S. (2006). *op. cit.*



CONCLUSION

Les hommes sans ascendance migratoire ou d'origine européenne restent significativement avantagés sur le marché du travail. À caractéristiques égales, ils ont un accès privilégié à l'emploi, notamment au CDI à temps plein, et ils bénéficient de salaires plus élevés à poste donné. Malgré des écarts qui se sont réduits sur la période, notamment en matière d'activité et de chômage, les femmes restent perdantes sur de nombreux tableaux : elles ont un taux d'activité plus faible, des salaires très inférieurs à poste donné, et un accès difficile aux postes les mieux rémunérés. Le sur-chômage des femmes sans ascendance migratoire semble en revanche avoir quasiment disparu sur la période récente.

Les hommes originaires des DOM et du continent africain sont également pénalisés : ils ont des salaires plus faibles à poste donné, connaissent un sur-chômage important et un moindre accès aux postes les plus rémunérés¹⁵. Leur situation a peu évolué et s'est même dégradée pour certains indicateurs depuis la crise de 2008. Les écarts concernant les résidents en ZUS sont quant à eux plus modérés et ne présentent pas d'évolution notable.

La persistance d'importantes pénalités sur le marché du travail pour les femmes, les hommes originaires des DOM et les descendants d'immigrés du continent africain ne fournit pas la preuve que ces catégories subissent des discriminations, puisqu'elles peuvent résulter d'autres différences objectives mais non observées dans l'enquête Emploi de l'Insee. Elle porte néanmoins une forte présomption de discriminations selon le sexe ou l'origine, dont l'existence a pu être prouvée notamment par des opérations de *testing*.

De telles discriminations sont d'abord une injure au principe d'égalité. Elles posent ensuite un problème

social, d'autant plus marquant qu'une partie de la population concernée est pénalisée dans l'accès à l'emploi ou subit les conséquences d'emplois de moindre qualité. Elles induisent également des coûts économiques, en premier lieu pour les individus concernés, mais également pour les employeurs et pour la société dans son ensemble. Chaque discrimination engendre une injustice, induit une souffrance et bride un talent qui ne trouve pas à s'employer comme il le pourrait ou le devrait. Répondant en cela à une demande formulée par les ministres du Travail et de la Ville, France Stratégie s'attachera dans les mois qui viennent à situer la France par rapport aux pays comparables, à analyser les mécanismes en jeu et à en évaluer le coût (impact sur la quantité de travail, la productivité, le niveau de croissance et les finances publiques).

Les résultats de cette étude sont sur certains points encourageants : ils montrent, notamment, que les écarts d'accès à l'emploi entre hommes et femmes sont en forte réduction, et que les écarts de salaire non expliqués au détriment des hommes originaires du continent africain restent limités. Ils sont sur d'autres points préoccupants : la dégradation du marché du travail s'est accompagnée d'une remontée des écarts de chômage, notamment pour les personnes originaires des DOM et surtout du continent africain ; les écarts salariaux au détriment des femmes sont substantiels et ne se réduisent pas.

L'effort public pour l'égalité ne doit donc pas se relâcher. Il doit aussi cibler les bons objectifs. De ce point de vue, le fait que le lieu de résidence n'apparaisse pas comme un facteur significatif d'inégalité d'emploi et de salaire rappelle que la politique de la ville ne peut pas se substituer à une action au plus près des individus et des entreprises ; et que l'égalité constitue également un enjeu des relations professionnelles entre employeurs et salariés.

Mots clés : discrimination, égalité, marché du travail, femmes, DOM, descendant d'immigré, écart inexpliqué, salaires

15. Notre étude confirme ainsi les conclusions de l'enquête Trajectoires et Origines (TeO) de l'Ined, portant sur un échantillon de 8 200 descendants d'immigrés.

Promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire

Les notes du conseil d'analyse économique, n° 20, février 2015

Comment concilier les objectifs d'équité territoriale et de croissance macroéconomique ? L'approche traditionnelle consiste à répartir l'activité sur le territoire. Mais les enseignements de la nouvelle économie géographique préconisent plutôt de concentrer les moyens de production en un petit nombre de lieux, puis de distribuer les fruits de la croissance à travers le territoire. Nous nous inscrivons ici dans cette logique, tout en insistant sur le rôle des autorités publiques pour assurer (ou rétablir) l'égalité des chances territoriale en matière d'éducation, d'accès à l'emploi et de santé.

Concentrer spatialement les activités de production et de recherche d'un secteur donné permet, par différents mécanismes d'agglomération, d'en maximiser le rendement, mais une trop grande spécialisation rend les territoires vulnérables à des chocs sectoriels. Les grandes métropoles bénéficient des gains d'agglomération sans en avoir les risques puisqu'elles peuvent regrouper en leur sein des *clusters* de secteurs différents. Une politique territoriale visant à maximiser la dynamique de croissance d'un pays doit alors faciliter la concentration des activités dans les métropoles en investissant dans la lutte contre les effets de congestion. Nous recommandons dès lors de concentrer la politique du logement sur les zones tendues, d'investir dans les transports publics métropolitains plutôt qu'interurbains et d'évaluer de manière rigoureuse les pôles de compétitivité.

La concentration spatiale des activités bénéficie indirectement aux territoires défavorisés en solvabilisant le système de transferts sociaux. Pour ces territoires, l'enjeu pour les pouvoirs publics serait non pas d'implanter des activités économiques de manière artificielle, mais de créer des conditions favorables à l'implantation d'entreprises pour lesquelles la concentration spatiale importe peu, et d'assurer l'égalité des chances de la population en termes d'accès à la formation, à l'emploi et à la santé. Sans imposer la mobilité, il est souhaitable de lever ses freins notamment en fluidifiant le parc locatif social et en refondant les droits de mutation à titre onéreux pour les rendre progressifs sur les résidences principales des actifs.

Il est également nécessaire d'uniformiser, au niveau national, les dotations publiques par apprenti et de favoriser la mobilité des jeunes peu qualifiés à travers la libéralisation en cours des lignes interurbaines d'autocars, mais aussi une plus grande concurrence dans le secteur des auto-écoles.

La réduction observée des inégalités interrégionales s'agissant d'éducation, d'accès à l'emploi ou de revenus disponibles aurait dû s'accompagner d'une convergence des espérances de vie, ce qui n'est pas observé, notamment du fait des fortes inégalités en termes d'accès à un service de santé de qualité. Nous recommandons de renverser la logique actuelle de financement des soins par une affectation des moyens en fonction des besoins des populations, en s'appuyant sur une décentralisation au niveau des Agences régionales de santé.

Cette note est publiée sous la responsabilité des auteurs et n'engage que ceux-ci.

^a CNRS-ENS-École d'économie de Paris et CEPREMAP, membre du CAE.

^b Sciences Po Paris et CEPR, membre du CAE.

Comment soutenir les territoires laissés pour compte de la mondialisation, des changements technologiques, de la métropolisation ? Comment, dans le même temps, favoriser le développement des territoires les plus dynamiques qui contribuent le plus à la croissance française, au développement des exportations, au financement de la protection sociale ? Dans le domaine des politiques territoriales, il faut d'emblée distinguer deux échelons d'analyse. Si les inégalités de revenu par habitant tendent à augmenter entre les communes françaises et, au sein des communes, entre les « quartiers », à l'échelle des régions, des départements ou des aires urbaines, ces inégalités régressent. Or, lorsqu'on s'intéresse au lien entre les dynamiques de croissance macroéconomique et les inégalités territoriales, l'échelle pertinente est celle des grandes subdivisions territoriales pour lesquelles on dispose de données macroéconomiques : c'est l'optique retenue dans cette *Note*. Les questions relatives aux ségrégations urbaines ou aux territoires ultra-marins sont renvoyées à des travaux ultérieurs.

Depuis deux décennies, les inégalités entre régions ou zones d'emploi n'ont pas régressé si on les mesure par la richesse produite par habitant ; mais les inégalités de revenu disponible par habitant ont, elles, diminué. Les taux de chômage ont eu tendance à converger, tout comme les taux d'échec scolaire qui ont régressé dans les académies auparavant les plus touchées par le phénomène du décrochage ; mais dans le même temps, les différentiels régionaux d'espérance de vie se creusent. Ainsi, le constat diffère selon la dimension à laquelle on s'intéresse. Ceci invite également à distinguer, au sein des politiques liées aux territoires, le soutien aux territoires eux-mêmes et le soutien aux individus sur ces territoires, quitte à favoriser leur mobilité. Cette distinction permet de réconcilier deux objectifs en apparence contradictoires des politiques publiques :

- favoriser l'émergence de pôles de croissance capables de concurrencer les grandes métropoles mondiales ;
- assurer une égalité de bien-être et d'opportunité à travers tout le territoire.

Production et revenu : des dynamiques différentes au niveau des territoires

Depuis trente ans : une déconnexion des inégalités régionales de production et de revenu

La géographie économique française a connu trois grandes phases depuis la Révolution industrielle¹ :

- de 1860 à 1930, la production manufacturière s'est concentrée au bénéfice des départements franciliens, rhônalpins et frontaliers du Benelux. Pendant cette

période, la concentration géographique s'est faite à la fois à l'intérieur des régions (entre départements) et entre les régions ;

- de 1930 à 1980, l'activité industrielle s'est dispersée au profit de départements moins denses. La valeur ajoutée s'est concentrée sur certains départements au sein des régions mais les inégalités de production se sont réduites entre régions ;
- les trois dernières décennies ont été marquées par une augmentation de la concentration spatiale de la valeur ajoutée dans les services qui sont une part croissante de la valeur ajoutée totale. Au niveau interrégional, cette mécanique s'est traduite par une relative stabilité des disparités de valeur ajoutée par habitant depuis le début des années 1990, après une baisse séculaire (graphique 1 et annexe cartographique). Dans le même temps, les inégalités spatiales de revenu disponible ont diminué entre régions, mais aussi entre aires urbaines (voir encadré 1). Il y a donc eu pendant cette dernière période une dissociation, soulignée par les travaux de Laurent Davezies, entre géographie de la production et géographie des revenus². Pour ne citer que l'Île-de-France, la part du PIB dans le total métropolitain est de 30 %, tandis que celle du revenu disponible des ménages est de 22,5 % en 2012.

La dissociation entre PIB par habitant et revenu disponible par habitant n'est pas une particularité française. On la retrouve par exemple au Royaume-Uni, pays caractérisé comme la France par le poids majeur de sa région capitale. On observe également ce phénomène en Allemagne, même si les évolutions ont été différentes : des disparités de production orientées à la baisse et une hausse légère des disparités interrégionales de revenu.

Pour affiner le constat, il convient non seulement de comprendre pourquoi les disparités interrégionales de production ne diminuent plus depuis le début des années 1990, mais également d'où provient la déconnexion entre les disparités productives et de revenus des habitants.

La croissance actuelle diffuse moins vers les territoires moins développés

L'arrêt de la convergence des PIB par habitant régionaux va de pair avec le déclin du mode de production matériel antérieur, fondé sur une fabrication manufacturière utilisatrice de main d'œuvre et d'énergie bon marché. Jusque dans les années 1980, les périphéries se chargeaient de la production matérielle de nouveaux produits conçus et développés dans les centres. En phase initiale, l'essentiel de la valeur ajoutée du nouveau produit provenait de sa conception et de la fabrication des premières séries dans les espaces centraux.

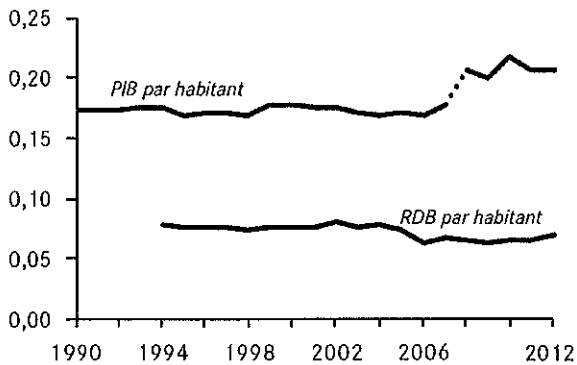
Les auteurs remercient Laurent Davezies pour de riches discussions sur une première version de ce texte, notamment la première partie, Clément Carbonnier pour son appui et l'INSEE pour la communication des dernières données régionalisées. Les auteurs sont toutefois seuls responsables des propos tenus dans cette *Note*.

¹ Voir Combes P.-P., M. Lafourcade, J.F. Thisse et J.-C. Toutain (2011) : « The Rise and Fall of Spatial Inequalities in France: A Long-Run Perspective », *Explorations in Economic History*, n° 48, pp. 243-271.

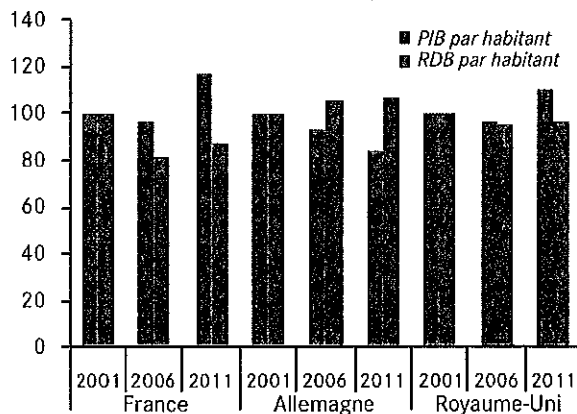
² Notamment dans Davezies L. et T. Pech (2014) : « La nouvelle question territoriale », *Note de Terra Nova*, n° 1/30, septembre.

1. Disparités interrégionales de production et de revenu

a. Coefficients de variation pondérés en France, 1990-2012



b. Coefficients de variation pondérés en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, base 100 en 2001



Lecture : Les disparités sont calculées comme le coefficient de variation pondéré par le nombre d'habitants, c'est-à-dire le rapport entre l'écart-type pondéré et la moyenne pondérée. Un changement de source en France sur les données des entreprises en 2008 a entraîné une rupture dans la série des PIB par habitant (cela se traduit par une hausse du PIB de l'Île-de-France et une baisse dans les autres régions). Aucune hausse des disparités de valeur ajoutée n'était perceptible avant ce changement et aucune autre source ne permet de corroborer un changement structurel du PIB de l'Île-de-France en 2008. Plus généralement, il ne faut pas sous-estimer les problèmes méthodologiques posés par les calculs de valeurs ajoutées au niveau régional, et il convient donc d'interpréter les résultats avec précaution. Les données de PIB et revenu disponible brut (RDB) pour la France sont issues des dernières réévaluations de l'INSEE à partir de la base 2010, sauf pour les données de RDB antérieures à 1999 qui sont en base 1995.

Sources : Eurostat, INSEE et calculs des auteurs.

Ensuite, la production de masse était délocalisée dans des territoires à faible coût de production, engendrant un transfert de la valeur ajoutée vers ces territoires périphériques. Ce mécanisme de rééquilibrage régional par transfert d'activité s'est épuisé. Le coût du travail (à emplois équivalents) entre les régions françaises a convergé³, même si le coût du foncier est resté fortement divergent ; la part de la production

matérielle dans la production industrielle a beaucoup décliné⁴ et elle a été en partie délocalisée non vers d'autres régions, mais vers d'autres pays.

Par ailleurs, la diffusion territoriale des nouvelles technologies de l'information n'a pas empêché la concentration des pôles décisifs de cette nouvelle économie, pour laquelle le face-à-face physique, et donc la proximité géographique, sont en réalité déterminants⁵.

1. Revenus dans les métropoles et les périphéries

Le revenu moyen par habitant est substantiellement plus élevé dans les territoires urbains (particulièrement autour de Paris, des grandes capitales régionales et de la frontière suisse) que dans les autres territoires. En 2011, le revenu fiscal médian déclaré était de 19 800 euros dans les grandes aires urbaines, 17 800 euros dans les aires urbaines moyennes, 17 400 euros dans les petites aires urbaines et 16 800 euros en zone rurale⁶.

Pour autant, la dynamique est au rattrapage : entre 2002 et 2011, le revenu médian a augmenté près de deux fois plus vite en zone rurale que dans les grandes et moyennes aires urbaines^b.

À une échelle plus fine, c'est-à-dire au sein des aires urbaines, il apparaît que, hormis à Paris et à Lyon, les revenus médians sont plus faibles dans les villes centre qu'en moyenne dans leur banlieue (même s'il existe de grandes disparités entre les banlieues), et plus faibles dans les banlieues que dans les périphéries plus éloignées, appelées couronnes. Ici, la dynamique est à l'accentuation de ces différences puisqu'entre 2007 et 2011 les revenus ont davantage crû dans les couronnes que dans les banlieues, et davantage dans les banlieues que dans les villes centre. Les habitants des couronnes périurbaines ont des revenus globalement plus élevés, qui décroissent généralement avec la distance au centre de la ville principale, mais la situation est variable suivant la topographie locale et les voies de communication^c.

^a Floch J.-M. (2014) : « Des revenus élevés et en plus forte hausse dans les couronnes des grandes aires urbaines », *France Portrait Social*, INSEE. Environ 40 % des communes de France métropolitaine appartiennent à l'une des 230 grandes aires urbaines. Elles concentrent à elles seules près de 80 % de la population et 82 % des emplois. Un peu plus de 20 % des communes se trouvent hors de la zone d'influence de toute ville (zone rurale) et représentent moins de 5 % de la population.

^b Aerts A.-T. et S. Chirazi (2010) : « Les revenus des ménages entre 2002 et 2007. Un rééquilibrage entre territoires mais des disparités dans les pôles urbains », *INSEE Première*, n° 1309. Floch (2014), *op. cit.*

^c Floch (2014), *op. cit.* Il s'agit ici de moyennes. La comparaison banlieue-couronne est à l'avantage des banlieues dans certaines aires (comme Nice, Rennes ou Toulouse) et à l'avantage de la couronne dans d'autres (comme Lille, Marseille ou Strasbourg).

³ Rasolofoarison J. (2000) : « Les écarts de salaires entre régions s'expliquent surtout par la structure des emplois », *INSEE Première*, n° 738. Voir également, Combes P.-P., G. Duranton et L. Gobillon (2003) : « Origine et ampleur des inégalités spatiales de salaire en France », in *Compétitivité*, Rapport du CAE, n° 40, La Documentation française, pp. 163-183.

⁴ Voir Fontagné L., G. Wolff et P. Mohnen (2014) : « Pas d'industrie, pas d'avenir », *Note du CAE*, n° 13.

⁵ Leamer E.E. et M. Storper (2001) : « The Economic Geography of the Internet Age », *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 4, pp. 641-665.

Les mécanismes de diffusion du revenu sans diffusion de la production

L'essor de l'« économie résidentielle » et le poids des revenus non marchands dans la formation des revenus des territoires « périphériques », ajoutés à l'égalisation des salaires, ont fait contrepoids à la concentration métropolitaine de la valeur ajoutée. Par exemple, le Languedoc-Roussillon bénéficie d'apports de revenus *via* à la fois les flux migratoires (60 000 nouveaux arrivants par an), de redistributions *via* les budgets publics et sociaux et le tourisme.

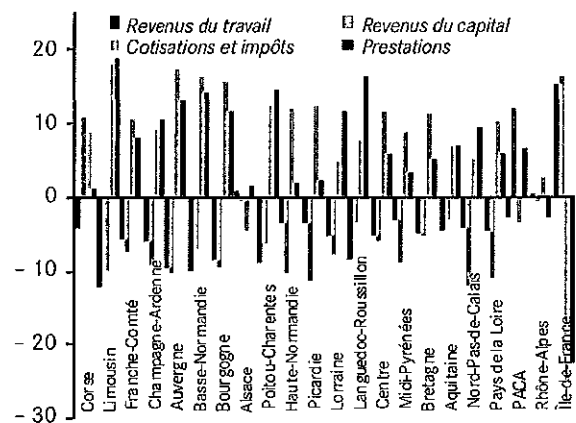
Pour aller plus loin dans l'analyse, il faudrait une connaissance détaillée des caractéristiques sociales des flux d'arrivée et de départ des populations, non encore disponibles dans l'appareil statistique français. Les études fondées sur le suivi de cohortes, à partir des données sociales, se sont développées depuis très longtemps aux États-Unis⁶, mais elles manquent en France où les fichiers de la Sécurité sociale, qui permettraient de suivre très précisément, année par année, les parcours professionnels et géographiques des cotisants, sont très peu accessibles.

Au niveau agrégé, les comptes régionaux illustrent la grande diversité des sources de revenus bruts, et montrent ainsi que les moindres inégalités de revenus ne sont pas seulement dues à des prestations supérieures dans les régions à faible PIB, financées par les impôts et cotisations payés par les contribuables des régions mieux dotées. La propriété du capital d'entreprises ou le lieu de travail hors de la région de résidence des ménages participent également à la réduction des inégalités de RDB. La région PACA, qui accueille de nombreux retraités, bénéficie par exemple d'importants revenus du capital, à côté des prestations sociales (graphique 2).

Toutefois, dans de nombreuses régions comme le Limousin, l'Auvergne ou la Bourgogne, les dépenses publiques et sociales jouent un rôle majeur. La stratégie actuelle de réduction du poids des dépenses publiques et des transferts, quels qu'en soient le rythme et l'intensité dans les années à venir, affectera particulièrement les régions moins développées et les plus dépendantes de ces flux de revenus, et nettement moins les régions alimentées avant tout par des revenus marchands. Par ailleurs, les régions peu développées ou en crise sont aussi celles qui concentrent la plus grande proportion de retraités modestes voire vulnérables, non mobiles, dont les carrières souvent incomplètes risquent de peser dans les années à venir dans les revenus de ces régions. La dynamique de développement territorial à l'œuvre dans la décennie d'avant crise risque donc de connaître une forte inflexion⁷.

Même si la crise brutale de 2008-2009 a affecté le tourisme marchand, et particulièrement l'hôtellerie haut de gamme dans des territoires comme l'Île-de-France ou la Côte d'Azur,

2. Disparités interrégionales de composition du RDB des ménages en points de pourcentage, année 2012



Lecture : L'Île-de-France concentre plus de 22 % du RDB français. Sa part dans les revenus du travail et du capital français est de plus de 15 points de pourcentage supérieure à sa part de RDB ; sa part dans les paiements nationaux d'impôts et de cotisations est 25 points supérieure à sa part de RDB et sa part dans les prestations perçues est inférieure de 22 points à sa part de RDB.

Sources : INSEE et calculs des auteurs.

cette source de revenus pour les territoires a continué de se développer. La baisse des départs touristiques des Français vers l'étranger, associée à la hausse des apports de touristes étrangers, a permis d'accroître la balance touristique de plusieurs milliards d'euros. Mais les fréquentations touristiques dans les régions privilégient le sud-est et secondairement l'ouest du pays. Le Centre et Nord-Est sont moins bien lotis. Même si ces flux de dépenses touristiques viennent aider des régions moins développées, comme le Languedoc Roussillon, on observe une coïncidence régionale entre dynamisme métropolitain et succès touristique⁸.

Une convergence des taux de chômage malgré des dynamiques de l'emploi hétérogènes

Du côté de l'emploi, et malgré une grande hétérogénéité des situations locales, il semble que les grandes agglomérations aient mieux amorti en moyenne l'effet de la crise de 2008 que les petites aires urbaines (tableau). Les aires de petite et moyenne taille avaient en effet conservé une industrie manufacturière qui a été fortement touchée par la récession, alors que l'emploi tertiaire très qualifié des grandes aires urbaines n'a que peu été affecté par la crise⁹.

Toutefois, les effets des restructurations industrielles des années 1980 et 1990 tendent aujourd'hui à s'estomper sous

⁶ Par exemple, Bluestone B. et B. Harrison (1982) : *The Deindustrialization of America: Plantclosings, Community Abandonment, and the Dismantling of Basic Industry*, Basic Books, New York ; Birch D. (1979) : *The Job Generation Process*, Final Report to EDA, US Department of Commerce.

⁷ Voir Davezies L. (2012) : *La crise qui vient*, Le Seuil, Coll. La République des idées.

⁸ Davezies L. et M. Talandier (2014) : *L'émergence de systèmes productivo-résidentiels*, Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), La Documentation française.

⁹ Borzic M. et T. Le Jeannic (2014) : « En matière d'emploi, les métropoles ont davantage résisté à la crise », *INSEE Première*, n° 1503.

Évolution de l'emploi par type d'espace entre 2006 et 2011, en %

	2006- 2011	Part dans le tertiaire marchand*
Aire urbaine de Paris	2,6	59,0
13 plus grandes aires urbaines (province)	4,7	49,2
Autres grandes aires urbaines	0,8	42,1
Moyennes aires	- 1,1	38,9
Petites aires	- 0,5	36,6
Communes multi-polarisées	1,4	31,5
Communes isolées hors influence des pôles	0,3	31,8
France métropolitaine	1,9	46,0

Note : * Part des emplois dans les secteurs du commerce, transports, services divers (2011).

Source : INSEE, données des recensement de 2006 et 2011.

l'effet des politiques de revitalisation passant par une diversification des activités et, plus récemment, l'accueil d'activités nouvelles liées à l'arrivée des nouveaux acteurs comme les géants de l'internet, attirés par un foncier bon marché dans un contexte de très forte hausse moyenne des prix du foncier depuis le début du siècle. Finalement, la dispersion des taux de chômage territoriaux a diminué depuis 2000, après avoir fortement augmenté dans les années 1980 et 1990. La crise de 2008 n'a pas vraiment interrompu la tendance. Si l'on compare le troisième trimestre 1998 et le quatrième trimestre 2013, qui affichaient dans les deux cas des taux de chômage de 9,8 % pour la France métropolitaine, l'écart extrême de taux de chômage entre régions métropolitaines est passé de 8,5 points en 1998 à 5,3 points en 2013¹⁰.

Les gains économiques à la concentration spatiale des activités

La littérature économique des vingt dernières années met en avant la géographie économique comme facteur déterminant de la productivité (encadré 2) : une géographie de la production et de l'innovation plus « agglomérée » est plus efficace, plus productive et génératrice d'innovation et de croissance, grâce à trois phénomènes¹¹ :

- un partage plus efficace des biens intermédiaires et équipements, par exemple des infrastructures locales : du fait de la concentration des sous-traitants et pro-

ducteurs d'un secteur sur quelques territoires, chaque entreprise bénéficie d'intrants à moindre coût grâce à la concurrence locale entre producteurs de biens intermédiaires et des économies d'échelle dont ceux-ci bénéficient. Le secteur aéronautique, concentré dans la région de Toulouse, le secteur automobile en Île-de-France en sont de bons exemples ;

- un meilleur appariement sur le marché du travail local : si un territoire est spécialisé dans un secteur économique particulier, les travailleurs aux qualifications spécifiques à ce secteur trouveront plus facilement un travail sur ce territoire, et réciproquement, les entreprises du secteur trouvent les travailleurs dont elles ont besoin sur le marché du travail local. Le meilleur appariement permet d'améliorer la productivité. On peut penser à l'exemple de Sophia Antipolis où l'on trouve un pool d'ingénieurs très qualifiés et très spécialisés dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. Par ailleurs, les entreprises auront une incitation plus forte à améliorer la formation spécialisée de leurs travailleurs. Les actions de formation peuvent être facilitées par l'action publique locale ou par les politiques publiques de type pôles de compétitivité ;
- les externalités technologiques localisées : le regroupement d'entreprises de haute technologie favorise l'émergence de nouvelles connaissances et le développement d'innovations radicales. Ce mécanisme est souvent mis en avant pour expliquer la réussite de *clusters* tels que la Silicon Valley ou Sophia Antipolis¹². Malgré Internet et les autres technologies d'information, la distance physique reste un frein aux interactions intellectuelles qui sont essentielles dans le domaine de l'innovation. C'est pourquoi les activités de recherche et plus généralement celles liées à l'innovation sont plus concentrées que les activités de production¹³. De nombreuses études empiriques ont montré que les interactions entre chercheurs (par exemple, les citations et brevets) décroissent fortement avec la distance physique entre ces chercheurs, cela sans se limiter aux seules activités de haute technologie.

Les entreprises bénéficient aussi de la localisation d'autres entreprises exportatrices du même secteur : la probabilité d'exporter vers un pays augmente lorsqu'une entreprise proche a exporté récemment vers ce pays¹⁴. Il existe des échanges localisés d'information, par exemple, sur les conditions de la demande sur les marchés étrangers.

¹⁰ D'après les données localisées de l'INSEE.

¹¹ Voir Duranton G. et X. Puga (2014) : « The Growth of Cities » in *Handbook of Economic Growth*, vol. 2, chap. 5, édition 1, pp. 781-853.

¹² Selon la définition de Michael Porter, « un *cluster* est un groupe d'entreprises et d'institutions associées dans un champ particulier, géographiquement proches et liées par des attributs communs et des complémentarités », voir Porter M. (2000) : « Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n° 1, pp. 15-34. La définition d'un pôle de compétitivité selon le gouvernement français n'est pas très éloignée : « c'est, sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement) et destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s) », voir, www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/poles-de-competitivite-0

¹³ Par exemple, Carrincazeaux C., Y. Lunga et A. Rallet (2001) : « Proximity and Localisation of Corporate R&D Activities », *Research Policy*, n° 30, montrent que six régions en France concentrent 75 % de l'emploi dans les activités de la R&D du secteur privé, contre 45 % des travailleurs dans les activités de production.

¹⁴ Voir Koenig P., F. Mayneris et S. Poncet (2010) : « Local Export Spillovers in France », *European Economic Review*, vol. 54, n° 4, pp. 622-641.

2. Concentration spatiale et productivité

De nombreuses études ont confirmé que la concentration spatiale des activités économiques a un impact positif sur la productivité, en recourant à des méthodes économétriques et en analysant des pays très différents. Il existe des gains à la spécialisation des territoires et à la densité. Une étude récente^a fait le point sur ces gains : lorsque la densité de l'emploi sur une région double, la productivité des entreprises et les salaires des travailleurs localisés dans cette région augmentent de 2 à 10 % selon les estimations. Pour les régions européennes, Ciccone (2002) montre qu'un doublement de la densité élève la productivité d'environ 5 %^b.

À partir de riches données d'entreprises (la totalité des entreprises et sites de production de plus de 20 salariés en France métropolitaine sur la période 1996-2004), une autre étude montre que, pour une entreprise de taille moyenne et inchangée, doubler le nombre de travailleurs du secteur où elle produit dans le département où elle est localisée augmente sa productivité d'environ 5 à 10 %. D'autres auteurs trouvent des impacts plus faibles (2 %) de la densité des activités économiques sur la productivité des travailleurs^c. Une entreprise, ou un travailleur, bénéficie du fait d'être localisée sur un territoire où d'autres entreprises, ou travailleurs, du même secteur produisent. Les gains de la co-localisation décroissent rapidement avec la distance entre les entreprises d'un même secteur. Combes et Lafourcade (2012) montrent que jusqu'à 30 % des écarts de productivité entre régions européennes peut s'expliquer par la densité. En France, Combes et al. (2008) estiment séparément l'impact de la spécialisation pour 99 secteurs d'activité différents et le trouvent plus élevé dans les services aux entreprises et dans certains secteurs comme les instruments médicaux et fibres artificielles^d. Ceci conforte les conclusions de Henderson (2003)^e pour les États-Unis : les externalités d'agglomé-

ration sont plus marquées dans les secteurs de haute technologie.

Les entreprises ont bien compris les gains à attendre d'une localisation à côté d'autres entreprises du même secteur. Il se peut même qu'une entreprise plus productive se caractérise par sa capacité à bénéficier de ces effets d'agglomération : Combes, Duranton et Gobillon (2012) établissent que les entreprises les plus efficaces bénéficient d'économies d'agglomération supérieures aux autres^f.

Toutefois, Martin et al. (2011), suggèrent qu'il existe un niveau à partir duquel la concentration d'un secteur sur un territoire se retourne contre la productivité mesurée des entreprises, au moins à court terme. Cela est dû à des effets de congestion sur le prix du foncier^g, sur les infrastructures de transport, de formation ou de communication.

^a Combes P-P. et M. Lafourcade (2012) : *Revue de la littérature académique quantifiant les effets d'agglomération sur la productivité et l'emploi*, Rapport final réalisé pour la Société du Grand Paris.

^b Ciccone A. (2002) : « Agglomeration Effects in Europe », *European Economic Review*, vol. 46, n° 2.

^c Martin P., T. Mayer et F. Mayneris (2011) : « Spatial Concentration and Plant-Level Productivity in France », *Journal of Urban Economics*, vol. 69, n° 2, pp. 182-195.

^d Combes P-P., G. Duranton, L. Gobillon et S. Roux (2010) : « Estimating Agglomeration Effects with History, Geography, and Worker Fixed-Effects » in *Agglomeration Economics*, Glaeser (ed.), Chicago University Press, pp. 15-65.

^e Combes P-P., G. Duranton et L. Gobillon (2008) : « Spatial Wage Disparities: Sorting Matters! », *Journal of Urban Economics*, vol. 63, n° 2, pp. 723-742.

^f Henderson J.V. (2003) : « Marshall's Scale Economies », *Journal of Urban Economics*, vol. 53, n° 1, pp. 1-28.

^g Combes P-P., G. Duranton et L. Gobillon (2012) : « The Costs of Agglomeration: Land Prices in French Cities », *IZA Discussion Papers*, n° 7027.

^h Combes, Duranton et Gobillon (2012) *op. cit.* montrent que pour la France une augmentation de la population d'une ville de 10 % augmente les prix du foncier d'environ 7 %.

Enfin, on observe des gains non seulement à la concentration d'un secteur spécifique sur un territoire (économies d'agglomération) mais aussi des gains à la concentration d'activités diverses sur un territoire (économies d'urbanisation), ce qui est le propre des métropoles urbaines. En effet, comme l'a montré l'urbaniste américaine Jane Jacobs, la métropole est le lieu où s'échangent plus facilement les idées, où les réseaux et les coopérations se forment et où le hasard permet des rencontres qui aboutissent à des projets économiques, des innovations et de la création de richesse¹⁵.

Il ne faut pas négliger les coûts d'une trop grande spécialisation, qui rend les régions vulnérables à des chocs sectoriels, eux-mêmes rendus plus probables par la mondialisation et le progrès technologique. Les *clusters* industriels existent depuis la révolution industrielle mais le déclin de certains secteurs – acier, textile, puis automobile – s'est traduit par le recul de certaines régions qui avaient lié leur destin à un seul secteur.

Les grandes métropoles associent les gains d'agglomération sans en avoir les risques puisqu'elles peuvent regrouper des *clusters* de secteurs différents. Les grandes métropoles ont survécu et prospéré justement du fait d'une structure économique diversifiée. Cette diversité est importante car il est pratiquement impossible de déterminer aujourd'hui quels secteurs économiques seront les secteurs dynamiques de demain et les secteurs de haute technologie ne sont pas à l'abri.

C'est à l'appui de ce raisonnement qu'il faut soutenir un système de formation facilitant les transitions dans le parcours professionnel et évitant une spécialisation trop poussée. Une illustration pertinente peut être apportée par l'exemple de villes importantes qui sont prospères non parce qu'elles ont réussi à conserver leur suprématie dans une activité depuis l'origine mais parce qu'elles ont su, périodiquement, se réinventer après avoir perdu une part importante de leur tissu économique. À l'inverse, de nombreux exemples historiques

¹⁵ Voir Bettencourt L.M.A., J. Lobo, D. Helbing, C. Kühnert et G.B. West (2007) : « Growth, Innovation, Scaling, and the Pace of Life in Cities », *PNAS*, vol. 104, n° 17, pp. 7301-7306. Charlot S. et G. Duranton (2004) : « Communication Externalities in Cities », *Journal of Urban Economics*, vol. 56, n° 3, pp. 581-613, établissent que dans les grandes villes riches en diplômés de l'enseignement supérieur, les salariés communiquent davantage, ce qui a un effet positif sur leur salaire. Ce facteur explique entre 13 et 22 % de la « prime » salariale associée aux grandes villes, qui disposent d'un plus grand nombre de diplômés de l'enseignement supérieur.

3. Grand Paris

Lancé en juin 2007, le projet du Grand Paris ambitionne d'aménager l'agglomération parisienne en une métropole à l'échelle européenne et mondiale, d'améliorer le cadre de vie des habitants, de corriger les inégalités territoriales et de construire une ville durable. Ce projet porte quatre priorités : la gouvernance, le logement, le développement économique et les transports. Le volet transport du projet, le Grand Paris Express, est un métro en rocade de 200 km de lignes et 69 gares, auquel s'ajoute un effort de modernisation du réseau existant. L'objectif est d'achever ce volet transport à l'horizon 2030, pour un coût estimé à 32,5 milliards d'euros.

L'évaluation faite par la Société du Grand Paris (établissement public chargé de la conception et réalisation du réseau) sur les gains à attendre du projet ne concerne que le Grand Paris Express^a. Les gains sont de différentes natures : « bien-être des usagers » (amélioration de la régularité, des temps de parcours et du confort), « gains environnementaux et urbains » (pollution de l'air, nuisances sonores, accidents de la route), emplois supplémentaires et relocalisation des populations (qui suppose un rythme soutenu de création de nouveaux logements à proximité des gares). Les impacts élargis incluent l'imposition des surplus de revenus des emplois relocalisés vers des zones plus productives, la diminution du chômage et du sous-emploi et l'affaiblissement des oligopoles locaux. Les changements d'affectation du sol ne sont pas étudiés alors que l'aménagement du territoire constitue en lui-même une source d'externalités importante (pression accrue sur les infrastructures existantes, impact environnemental ou potentiel de distorsion du marché du foncier).

En prenant en compte les coûts d'exploitation, l'évaluation aboutit à un taux de retour sur investissement compris entre 4,9 % (aucun emploi supplémentaire, croissance dégradée, avec prise en compte du coût d'opportunité pour les fonds publics) et 12 % (croissance tendancielle, 315 000 emplois supplémentaires et non prise en compte du coût d'opportunité). Le scénario médian estime un retour sur investissement de l'ordre de 7,6-9,8 %, sous l'hypothèse d'une croissance annuelle réelle du PIB de 1,9 % avant 2030 et 1,5 % après.

La contre-expertise réalisée par le Commissariat général à l'investissement (CGI) se montre de manière générale en accord avec ces conclusions. Le CGI pointe néanmoins l'absence d'« études des alternatives à un métro souterrain pour désenclaver les territoires desservis »^b et d'un « scénario réellement bas, [résultant] de considérations démographiques et/ou économiques »^c.

Les études *ex post* des systèmes de transport de masse existant à l'étranger suggèrent que la construction d'un métro ne métamorphose pas la ville, le centre-ville et sa proche banlieue étant déjà des territoires attractifs. En revanche, avec la diminution des coûts de transport, la ville et sa population se dispersent. La distribution spatiale de la population dépendra essentiellement d'une politique des logements clairement définie. Avec le dézonage de la carte Navigo, l'impact dépendra essentiellement de la répercussion sur le prix du foncier en grande couronne.

^a Société du Grand Paris (2014) : *Dossier d'enquête préalable à la déclaration d'utilité publique*, Pièce H, p. 13.

^b *Ibid.*, Pièce J, p. 6

^c *Ibid.*, Pièce J, p. 45.

montrent que la géographie économique n'est pas figée et que les *clusters* peuvent migrer. La mondialisation renforce la mobilité de ces activités et encore plus celles liées à l'innovation. L'attractivité du territoire français pour les investissements étrangers vient aussi des bénéfices de sa concentration spatiale.

Finalement, inciter à des politiques de *cluster* sans identifier d'une part, les vulnérabilités éventuelles liées à l'excessive spécialisation et, d'autre part, les risques de congestion sur le foncier ou les transports, serait contre-productif (encadré 2). Pour assurer les gains de productivité liés à la géographie économique, il faut concentrer les investissements publics – logement, transport, universités – dans les zones d'emploi et départements fortement agglomérés où ces investissements auront un rendement élevé en termes de productivité sans créer de mono-activité. Le projet du Grand Paris (encadré 3) répond à cette logique. Mais ceci pose la question du devenir des zones peu denses.

Politiques publiques et géographie économique

Les politiques publiques doivent-elles encourager ou freiner la concentration spatiale des activités économiques ? Dans la plupart des pays, dont la France, elles font les deux à la fois. La politique d'aménagement du territoire a longtemps consisté à éviter une trop forte concentration des activités économiques et cet objectif reste à l'œuvre dans certaines décisions politiques. Au regard de ce qui précède, il nous semble préférable de réduire les coûts de congestion dans les territoires qui concentrent les gains de l'agglomération plutôt que d'inciter les entreprises à se localiser sur tel ou tel territoire, avec une concurrence potentielle entre les différentes régions. La concentration spatiale des activités, dans la mesure où elle permet des gains de productivité, bénéficie indirectement aux territoires défavorisés en solvabilisant le système de transferts sociaux. Les territoires défavorisés doivent en outre faire l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics, non pour y implanter des activités économiques de manière artificielle, mais pour donner à chaque individu, où qu'il se situe, des chances égales en termes d'accès à la formation, à l'emploi, à la santé¹⁶.

Favoriser les gains de productivité par la concentration spatiale des activités

Lutte contre la congestion

Le premier volet d'une politique de territoires est de favoriser les gains de productivité liés à la concentration spatiale des activités en prévenant les effets de congestion dans les

¹⁶ Nous n'abordons pas ici la question de la réforme territoriale, ni le nombre optimal d'échelons administratifs, qui est complémentaire à notre approche dans la mesure où elle vise à renforcer l'égalité d'accès à des services publics de qualité à travers le territoire national.



métropoles. Ceci concerne au premier chef les politiques du logement et des transports. Pour ce qui est du logement, il s'agit de mobiliser les fonds publics et le foncier en priorité dans les zones tendues¹⁷.

Recommandation 1. Réorienter la politique du logement sur les zones de tension (zones très denses).

Désenclaver les territoires en investissant dans les infrastructures de transport a été longtemps vu comme une stratégie permettant de réduire les inégalités territoriales car la baisse des coûts de transport serait une force de dispersion des activités économiques. C'est oublier que les coûts de transport font aussi obstacle à la concurrence entre métropoles. Le désenclavement peut en fait favoriser la concentration des entreprises des petites vers les grandes métropoles et contribuer à rendre les premières moins attractives.

Un récent rapport de la Cour des comptes sur le TGV conclut que ce dernier a eu des effets ambigus sur le développement des territoires (au-delà des effets keynésiens de court terme) et surtout un rendement économique et social fortement décroissant. Les nouvelles lignes sont de moins en moins rentables, le nombre très important de dessertes entrant en contradiction avec la notion même de grande vitesse. Aujourd'hui, la question essentielle nous paraît être celle de la congestion des grandes agglomérations, en premier lieu celle de l'Île-de-France. Selon les chiffres de Réseau ferré de France, l'effort du contribuable pour l'exploitation des services ferroviaires en province est deux fois plus élevé (par voyageurs-kilomètre) que pour l'exploitation des services en Île-de-France. Alors que l'Île-de-France représente 22 % du trafic ferroviaire, elle ne bénéficie que de 9 % des financements de développement du réseau ferroviaire. L'enjeu est non seulement économique mais aussi de qualité de vie des résidents.

Recommandation 2. Réorienter les investissements de transport public sur les problèmes de congestion des grandes agglomérations plutôt que de créer de nouvelles lignes de TGV.

Pôles de compétitivité

La politique des pôles de compétitivité lancée en 2004 est cohérente avec l'analyse spatiale des gains de productivité rappelée plus haut. Elle vise à instaurer des collaborations entre les entreprises et leurs territoires et à soutenir financièrement (en mobilisant à la fois les ressources de l'État - le Fonds unique interministériel - et des collectivités) des projets de R&D associant entreprises et acteurs de la recherche publique. De plus, la France se caractériserait par un niveau faible de confiance entre les acteurs économiques, ce qui affecte négativement la productivité des entreprises¹⁸. Le point de départ de la politique des pôles de compétitivité n'est donc pas sans pertinence, mais cette politique n'a pas résisté aux pressions contradictoires en ajoutant à des objectifs de productivité et de compétitivité des objectifs d'aménagement du territoire. L'instauration d'un très grand nombre de pôles (71 contre 15 *clusters* d'excellence en Allemagne) ainsi que leur dispersion sur le territoire¹⁹ a en partie vidé cette politique de son sens. Le grand nombre de pôles pour un même secteur (10 dans le secteur agroalimentaire, 5 dans les transports) contredit aussi la logique même des *clusters*. Les dispositifs mis en place présentent de plus une grande complexité²⁰.

Peu d'évaluations des effets de cette politique sont disponibles. Quand elles existent elles posent souvent des problèmes méthodologiques. Il ne suffit pas de comparer la compétitivité des entreprises ciblées par ces dispositifs à celle des entreprises restées en dehors. Les entreprises qui ont été choisies pour faire partie des pôles ont en effet été volontaires et *de facto* sélectionnées parce qu'elles étaient plus productives, plus compétitives et plus prometteuses que d'autres dans leur secteur²¹. Que les deux tiers des entreprises interrogées déclarent avoir créé des emplois n'est en rien un gage du succès de cette politique. Une évaluation rigoureuse des pôles de compétitivité reste à faire.

Une étude récente intègre le biais de sélection pour évaluer l'effet de l'appartenance aux pôles sur les dépenses de R&D²². Selon celle-ci, appartenir à un pôle de compétitivité entraîne bien davantage de dépenses de R&D, mais pas d'effet d'entraînement. La hausse des dépenses de R&D liée à l'entrée dans un pôle semble presque entièrement financée par une hausse des aides publiques directes et du Crédit d'impôt recherche (CIR) reçus, comme si les entreprises voyaient les pôles de compétitivité comme de simples guichets de subventions. Un autre résultat est l'absence d'effet

¹⁷ Voir Trannoy A. et E. Wasmer (2013a) : « Comment modérer les prix de l'immobilier ? », *Note du CAE*, n° 2 et Trannoy A. et E. Wasmer (2013b) : « La politique du logement locatif », *Note du CAE*, n° 10.

¹⁸ Voir l'étude de Bloom N., R. Sadun et J. Van Reenen (2012) : « The Organization of Firms Across Countries », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 127, n° 4, pp. 1663-1705.

¹⁹ Voir la carte des pôles de compétitivité, www.competitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation_poles/cartes-poles/carte.pdf

²⁰ Bearing point France SAS - Erdyn - Technopolis Group-ITD (2012) : *Évaluation des pôles de compétitivité*, Rapport pour la DATAR et la DGCIS.

²¹ Par rapport aux politiques de *clusters* mises en place avant les pôles de compétitivité (la politique des systèmes productifs locaux), qui « sélectionnaient » plutôt les entreprises et les secteurs en difficulté, les pôles de compétitivité ont plutôt « sélectionné » des entreprises plus performantes. Voir Fontagné L., P. Koenig et F. Mayneris (2013) : « Cluster Policies and Firm Selection: Evidence from France », *Journal of Regional Science*, vol. 53, n° 5, pp. 897-922.

²² Bellégo C. et V. Dortet-Bernadet (2013) : « La participation aux pôles de compétitivité : quelle incidence sur les dépenses de R&D et l'activité des PME et ETI ? », *Document de Travail de l'INSEE*, n° G2013/06.

de la participation à un pôle sur le nombre de brevets ou sur le chiffre d'affaires. D'autres travaux mettent en évidence un effet positif des pôles de compétitivité sur la probabilité de continuer à exporter pour les exportateurs appartenant aux pôles²³. Ceux-ci sont cependant plus dépendants de l'entreprise « leader » du pôle et leur appartenance aux pôles ne semble pas les avoir protégées pendant la crise financière de 2008-2009.

Recommandation 3. Une évaluation indépendante permettrait de quantifier les effets des pôles de compétitivité et leur hétérogénéité. Clarifier les objectifs des pôles de compétitivité, en les concentrant sur la productivité, l'innovation et la compétitivité. Ne pas hésiter à réduire leur nombre.

Favoriser l'égalité des chances sur tout le territoire

Dans les territoires pour lesquels les perspectives d'agglomération des activités sont limitées, l'intervention publique devrait se consacrer à créer des conditions favorables à l'implantation d'entreprises pour lesquelles la concentration spatiale importe peu, et à assurer l'égalité des chances de la population en termes d'accès à la formation, à l'emploi, à la santé.

Les coûts de production

Les territoires les plus défavorisés peuvent aujourd'hui attirer les activités économiques du secteur marchand grâce à un foncier peu coûteux. Un coût plus faible de la main d'œuvre pourrait aussi attirer certaines activités. En principe, les baisses de cotisations sur les bas salaires devraient bénéficier davantage aux territoires déshérités, où la proportion de cadres et d'ingénieurs est relativement faible.

Recommandation 4. Évaluer les implications géographiques des exonérations de cotisations sociales et crédits d'impôt assis sur la masse salariale afin de déterminer dans quelle mesure une concentration de ceux-ci sur les plus bas salaires peut aider les territoires défavorisés.

Par exemple, une première étape serait d'évaluer l'incidence territoriale du Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), à travers l'installation non encore effective des comités de suivi régionaux prévus par la loi. En complément, les partenaires sociaux pourraient s'interroger sur la territorialisation d'accords de branche (à l'instar de la métallurgie ou du bâtiment) pour renforcer l'attractivité de territoires qui bénéficient d'un foncier peu onéreux.

Favoriser la mobilité des actifs

Dans un contexte de convergence des taux de chômage, l'impératif de mobilité résidentielle des travailleurs d'un territoire à un autre, pour améliorer le fonctionnement du marché du travail comme leurs probabilités individuelles de trouver un emploi, s'estompe par rapport aux diagnostics plus anciens²⁴. Rappelons que les effets théoriques d'une stimulation de la mobilité résidentielle sont complexes. Pour un travailleur isolé, la rigidité résidentielle est un obstacle à un appariement efficace sur le marché du travail, et ce d'autant plus que les taux de création-destruction d'activités sont importants. Dans une situation de couple, la mobilité d'un conjoint peut se traduire par une diminution des opportunités professionnelles de l'autre ; cette mécanique est d'ailleurs biaisée : on observe, après mobilité résidentielle d'un couple, une diminution en moyenne de la probabilité d'emploi des femmes alors qu'elle tendrait à progresser pour leur compagnon²⁵.

Toutefois, il existe un besoin de mobilité infrarégionale lié aux dynamiques des villes ; par ailleurs, les contraintes sur les budgets publics pourraient bien renforcer le besoin de mobilité entre régions. Or, la mobilité résidentielle en France est restée stable depuis les années 1970 pour les changements de régions et de départements et en légère progression entre communes et de même département²⁶. En moyenne, elle est comparable à ce qu'on observe en Allemagne mais bien en deçà des niveaux constatés aux États-Unis par exemple. Si les *International Social Surveys* montrent que les Français comme les Allemands ou les Britanniques se reconnaissent plus souvent que les Américains dans une identité locale²⁷ et si l'(im)mobilité est fortement déterminée par des facteurs sociétaux (avoir des enfants...), des freins institutionnels sont à l'œuvre. Ils touchent particulièrement les populations peu qualifiées déjà sociologiquement moins mobiles et ayant moins d'opportunités d'emplois.

Sans imposer la mobilité, il est souhaitable de lever ses freins pour sortir d'une immobilité contrainte. Il existe déjà un dispositif d'aide financière à la mobilité relativement simple d'un point de vue administratif et d'un montant substantiel pour les

²³ Martin P., T. Mayer et F. Mayneris (2013) : « Are Clusters More Resilient in Crises? Evidence from French Exporters in 2008-2009 », *CEPR Discussion Paper*, n° 9667.

²⁴ Voir, par exemple, Lemoine M. et E. Wasmer (2010) : *La mobilité des salariés*, Rapport du CAE, n° 90, La Documentation française.

²⁵ Courgeau D. et M. Meron (1995) : « Mobilité résidentielle, activité et vie familiale des couples », *Économie et Statistique*, n° 290, pp. 17-31. Dinaucourt M. (2002) : « Chômage et précarité de l'emploi par région », *Données Sociales*, INSEE, pp. 523-530.

²⁶ Sigaud T. (2014) : *Mobilités résidentielles et professionnelles des salariés en France : entreprises, marchés et territoires, une articulation en tension*, Thèse soutenue à l'Université Paris-Dauphine, 3 avril.

²⁷ ISSP Research Group (2012) : *International Social Survey Programme: National Identity II-ISSP 2003. GESIS Data Archive, Cologne. ZA3910 Data file Version 2.1.0*, doi : 10.4232/1.11449.



chômeurs en fin de droits (ou avec des allocations chômage particulièrement basses). La *Note du CAE* n° 10 préconise en outre un certain nombre de mesures pour fluidifier le marché du logement, notamment le parc locatif social²⁸. Du côté des propriétaires en activité, les frais de mutation sont aussi théoriquement un frein pour leur mobilité. Certes, les évaluations menées à l'étranger peinent à trouver des effets significatifs sur la mobilité à l'extérieur d'un territoire local²⁹. Mais les frais de mutation français sont bien supérieurs et surtout ils sont régressifs³⁰, alors qu'ils présentent généralement un profil progressif chez nos voisins. Les droits sont d'environ 10 % pour une propriété de 50 000 euros dans l'Oise alors qu'ils sont inférieurs à 6,5 % pour une propriété de plus d'un million d'euros à Paris. Rendre les frais de mutation neutres ou progressifs pour la résidence principale favoriserait la mobilité des actifs en bas de l'échelle des revenus, où ces frais risquent le plus de faire obstacle à la mobilité.

Recommandation 5. Fluidifier le parc locatif social en utilisant des indicateurs de tension transparents pour guider la péréquation entre les offices HLM et allouer les subventions entre les territoires, et en activant des surloyers en fonction de la durée d'occupation et des revenus. Refondre les droits de mutation à titre onéreux (DMTO) pour les rendre progressifs sur les résidences principales des actifs.

Au-delà du logement, l'accès à des moyens de transport peut également constituer un frein à la mobilité. À cet égard, l'ouverture de lignes de transport interurbain par autocar, comme cela est envisagé dans la loi pour la croissance et l'activité pour faciliter les déplacements des personnes aux revenus les plus faibles, en particulier les plus jeunes, va dans le bon sens. Cependant, le coût exorbitant (plus de 1 500 euros en moyenne) et les délais anormaux pour le permis de conduire (les délais de représentation à l'examen sont de 98 jours en moyenne au niveau national, et l'attente peut atteindre 5 mois dans certains départements, notamment en Île-de-France, tandis que les délais sont en moyenne d'un mois et demi dans les autres pays européens) constituent une situation handicapante³¹. Des dispositions en cours de discussion dans la loi pour la croissance et l'activité permettraient de réduire utilement les délais d'attente.

Recommandation 6. Lever les restrictions à l'entrée dans le secteur des auto-écoles qui fonctionne aujourd'hui comme un oligopole.

²⁸ Trannoy et Wasmer (2013b), *op. cit.*

²⁹ Hilber C.A.L. et T. Lyytikäinen (2012) : « The Effect of the UK Stamp Duty Land Tax on Household Mobility », *SERC-LSE Discussion Paper*, n° 115.

³⁰ Cette régressivité provient de la proportionnalité des taxes, assortie de frais fixes et émoluments dégressifs des notaires.

³¹ Voir le rapport de Florence Gilbert remis au ministre de l'Intérieur en avril 2014.

³² Hormis en Guyane, le mouvement est encore plus spectaculaire dans les territoires ultra-marins (- 14 points en Martinique, - 16 à la Réunion et - 17 en Guadeloupe).

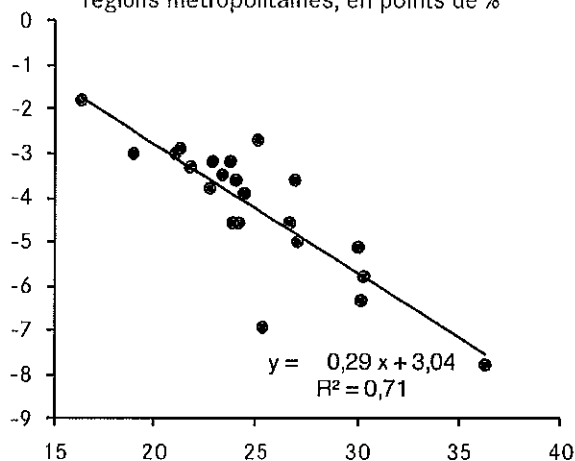
³³ Ferracci M. et P. Cahuc (avec la contribution de J. Tirole et E. Wasmer) (2014) : « L'apprentissage au service de l'emploi », *Note du CAE*, n° 19.

Réduire les inégalités scolaires et de formation

Le marché du travail français s'est profondément transformé tant du côté de l'offre que de la demande d'emploi durant les deux dernières décennies. L'évolution des disparités territoriales est une des illustrations de ce phénomène.

Du côté de l'offre de travail, la démocratisation scolaire lègue une main d'œuvre bien plus qualifiée sur l'ensemble des territoires métropolitains. Si la mobilité étudiante rend peu pertinentes les comparaisons territoriales, les statistiques au niveau secondaire sont parlantes. Ainsi, la lutte contre l'exclusion scolaire a porté des fruits visibles dans la forte réduction des inégalités entre régions (ou départements) à l'aune de la proportion de jeunes sortis prématurément du système scolaire (graphique 3). Certes, selon le recensement, la proportion de jeunes de 20 à 24 ans sortis prématurément du système scolaire était encore de 21 % en 2010 et, à ce titre, ce niveau toujours élevé doit motiver une politique publique active de lutte contre l'échec scolaire, en particulier en primaire et secondaire. On note simplement que la proportion était de 25 % en 1999 : la Picardie, PACA, Languedoc-Roussillon, qui affichaient plus de 30 % de jeunes dans cette situation en 1999, sont désormais en deçà de 25 %³².

3. Variation de la part des jeunes de 20 à 24 ans sortis prématurément du système scolaire entre 1999 et 2010, en fonction du taux de 1999 régions métropolitaines, en points de %



Source : INSEE, Recensements de la population.

Des mécanismes maintiennent toutefois une divergence entre régions, comme le financement de l'apprentissage³³ qui tend à reproduire les inégalités de PIB par habitant. Ainsi, un centre de formation des apprentis (CFA) reçoit dans la

région parisienne en moyenne quatre fois plus de subventions par apprenti qu'un CFA dans les académies de Poitiers ou de Nice, alors que l'Île-de-France a une des plus faibles proportions d'apprentis parmi les effectifs de second cycle professionnel (moins d'un quart) et que cette proportion dépasse largement les deux tiers dans les académies de Poitiers, Nice, ou encore Orléans-Tours³⁴. Une précédente *Note du CAE* plaide à ce titre en faveur d'une refonte du financement et de la gouvernance du système d'apprentissage³⁵.

Recommandation 7. Pour limiter la reproduction des inégalités territoriales de PIB dans le financement par les entreprises de l'apprentissage, fixer au niveau national une dotation que chaque apprenti apporte à son centre d'apprentissage.

Pour l'enseignement supérieur, nous préconisons en revanche une plus grande concentration des moyens sur les grosses universités des grandes métropoles avec une augmentation des aides en faveur de la mobilité des étudiants.

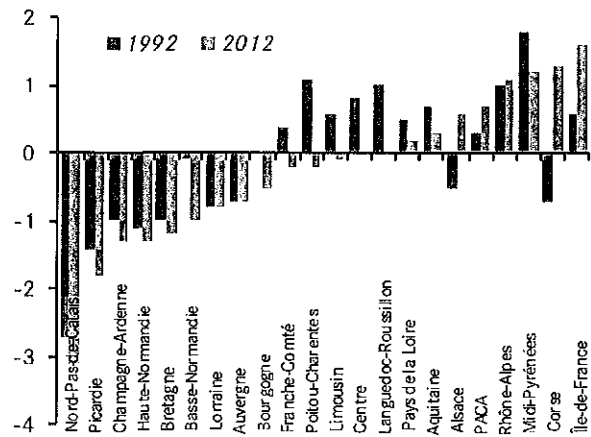
L'accès de tous à la santé

L'espérance de vie est multifactorielle : déterminants sociaux, éducatifs, culturels, environnementaux, anthropiques... La réduction des inégalités en termes d'éducation, d'accès à l'emploi ou de revenus disponibles devrait contribuer à diminuer les différentiels d'espérance de vie entre régions ou départements. Or, on n'observe pas un tel mouvement. Les disparités entre régions ont même augmenté durant les dernières décennies pour les hommes, pour l'espérance de vie à la naissance (graphique 4). Naître en Île-de-France assure 1,5 année de vie en plus que la moyenne nationale en 2012 pour un homme ; les records sont atteints pour Paris et les Hauts-de-Seine avec 2,5 années supplémentaires. À l'inverse, la région Nord-Pas-de-Calais affiche un déficit de plus de 3 années³⁶. En fait, c'est l'ensemble du Nord-Ouest et le Nord-Est à l'exception de l'Alsace qui décroche.

Les inégalités demeurent bien moins marquées pour les femmes mais on n'observe pas de convergence et on retrouve une géographie proche de celle observée pour les hommes avec aux deux extrêmes Nord-Pas-de-Calais (déficit de 2,1 années) et Île-de-France (+ 0,6 année, dont plus d'un an à Paris et dans les Hauts-de-Seine).

Même si une part importante de ces inégalités spatiales s'explique par des inégalités socio-économiques, l'approche territoriale conforte le diagnostic de fortes inégalités de santé en France souligné par Askenazy, Dormont, Geoffard et Paris (2013)³⁷. Ces inégalités se couplent à des différentiels signifi-

4. Espérance de vie à la naissance en écart à la moyenne métropolitaine 1992 et 2012, hommes, en nombre d'années



Source : Base Eco-Santé IRDES.

tifs de dépenses de santé par habitant notamment en matière de soins ambulatoires spécialisés : les dépenses tendent à suivre plus l'offre que les besoins. Une étude récente³⁸ confirme le constat d'inégalités spatiales même dans le domaine hospitalier, non pas en termes de volume d'activité mais de performance des hôpitaux en France. Ainsi, au tournant du siècle, la différence de probabilité de décès dans les 15 jours d'une admission après une crise cardiaque est de 80 % entre le maximum (Languedoc-Roussillon) et le minimum (Alsace). Les différences régionales dans l'utilisation des traitements innovants jouent un rôle majeur dans cette hétérogénéité ainsi que la composition de l'offre hospitalière, une concentration locale des patients sur de gros hôpitaux réduisant la mortalité.

Recommandation 8. Renverser la logique actuelle d'affectation des moyens en fonction de la consommation et donc de l'offre médicale, par une affectation du financement de la santé en fonction des besoins des populations et en s'appuyant sur une décentralisation au niveau des Agences régionales de santé.

Pour promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire, la France a paradoxalement besoin de soutenir la croissance dans les territoires déjà favorisés, où les perspectives de productivité sont prometteuses pourvu que l'on investisse pour limiter les effets congestion. Mais cela doit s'accompagner d'une politique vigoureuse d'égalité des chances à l'école, en apprentissage, à l'hôpital et vis-à-vis de l'emploi. De nombreux leviers d'action existent dans ce domaine. ●

³⁴ Enquête n° 8 relative au recensement des subventions reçues au titre des versements exonérateurs de la taxe d'apprentissage par les établissements (MESR-MEN-DEPP) 2012, cf. www.education.gouv.fr/statistiques/rers

³⁵ Cahuc et Ferracci (2014), *op. cit.*

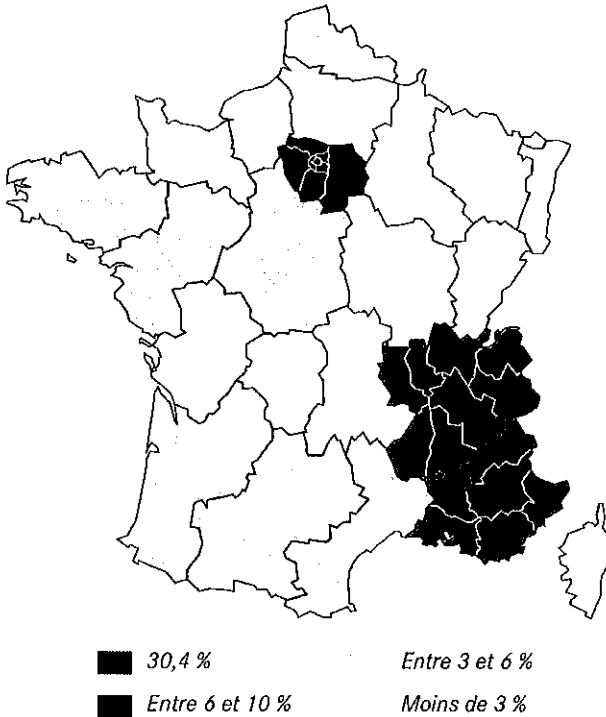
³⁶ C'est la mortalité après 60 ans qui contribue le plus désormais aux écarts d'espérance de vie ; les taux de mortalité infantile sont plus convergents.

³⁷ Askenazy P., B. Dormont, P-Y. Geoffard et V. Paris (2013) : « Pour un système de santé plus efficace », *Note du CAE*, n° 8.

³⁸ Gobillon L. et C. Milcent (2013) : « Spatial Disparities in Hospital Performances », *Journal of Economic Geography*, vol. 13, n° 6, pp. 1013-1040.

Annexe cartographique

1. Répartition du PIB par région en 2012 en % du total (France métropolitaine)

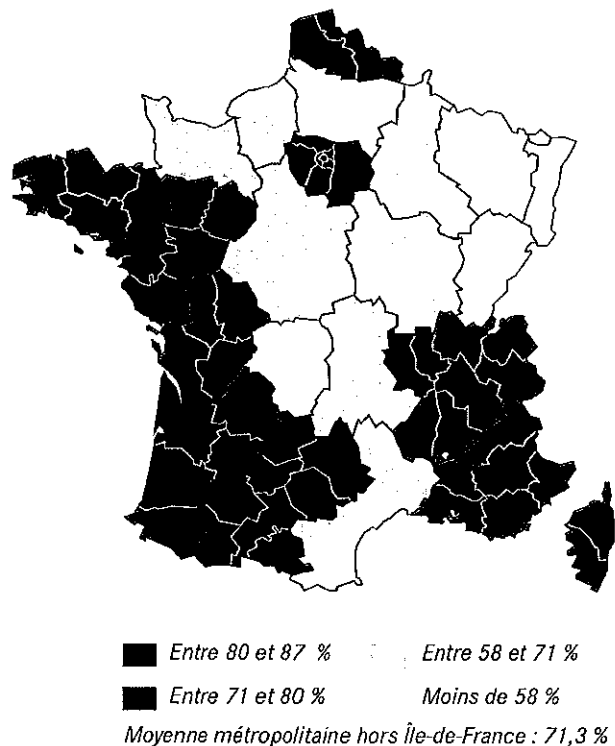


Source : A. Keogh d'après données INSEE, comptes régionaux, base 2010.

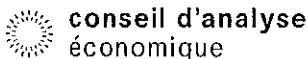
En France métropolitaine, l'Île-de-France domine toutes les autres régions : sa part de PIB est en effet de 30,4 % en 2012. Les trois plus grosses régions (Île-de-France, Rhône-Alpes et PACA) représentent à elles seules près de la moitié (48 %) du PIB métropolitain. Certes, ces trois régions sont les plus peuplées mais elles ont aussi les niveaux de PIB par habitant les plus élevés.

Sur la période 1990-2012, la croissance en valeur du PIB par habitant est hétérogène suivant les régions. Les régions Corse, Île-de-France, Midi-Pyrénées ou Pays de la Loire sont très dynamiques en termes de PIB par habitant. Les cinq régions connaissant les taux de croissance de PIB par habitant les plus faibles (moins de 58 %) sur la période sont la Franche-Comté, la Picardie, la Lorraine, l'Alsace et le Limousin, sans doute pénalisées par leur spécialisation sectorielle.

2. Croissance cumulée du PIB par habitant entre 1990 et 2012, en %



Source : A. Keogh d'après données INSEE, comptes régionaux, base 2010.



**conseil d'analyse
économique**

Le Conseil d'analyse économique, créé auprès du Premier ministre, a pour mission d'éclairer, par la confrontation des points de vue et des analyses de ses membres, les choix du Gouvernement en matière économique.

Présidente déléguée Agnès Bénassy-Quéré

Secrétaire générale Hélène Paris

Conseillers scientifiques

Jean Beuve, Clément Carbonnier,
Jézabel Couppey-Soubeyran,
Manon Domingues Dos Santos

Assistante de recherche

Alice Keogh

Membres Agnès Bénassy-Quéré, Antoine Bozio,
Pierre Cahuc, Brigitte Dormont, Lionel Fontagné,
Cecilia García-Peñalosa, Philippe Martin,
Pierre Mohnen, Xavier Ragot, Jean Tirole,
Alain Trannoy, Étienne Wasmer, Guntram Wolff

Correspondante

Anne Perrot

Les Notes du Conseil d'analyse économique
ISSN 2273-8525

Directrice de la publication Agnès Bénassy-Quéré
Rédactrice en chef Hélène Paris
Réalisation Christine Carl

Contact Presse Christine Carl
christine.carl@cae-eco.fr Tél. : 01 42 75 77 47

Trois façons de favoriser la diversité... pour doper l'innovation - HBR



L'innovation est un prérequis à la croissance. Et les équipes diversifiées sont mieux à même de trouver des solutions ingénieuses que les groupes de personnes – même brillantes – qui pensent de la même manière. Mais les objectifs de diversité ne sont pas atteints, notamment en France qui a un défi spécifique à relever. Or, un environnement de travail propice peut promouvoir une culture inclusive.

Par le passé, lorsque les entreprises rencontraient un problème sur leur marché, celui-ci était en général relativement simple à résoudre : souvent, la solution consistait à fabriquer de meilleurs produits ou d'autres produits, de manière plus efficace. Ce n'est plus aussi simple aujourd'hui : les problèmes sont désormais bien plus complexes et, dans certaines situations, ils restent même à définir.

Quelle nouvelle direction l'entreprise doit-elle prendre ? Comment doit-elle servir ses clients à l'avenir ? Comment peut-elle suivre le rythme du changement permanent et, malgré tout, garder une longueur d'avance face aux disruptions de plus en plus fréquentes ? Pour stimuler l'innovation qui nourrira la croissance, les entreprises ont plus que jamais besoin à la fois de personnes créatives et de collaborateurs capables de résoudre les problèmes : des « creative thinkers » et des « problems solvers ».

Une source de richesse, au sens propre

Pour innover et se développer, les entreprises doivent favoriser à tout prix la diversité – de pensée, d'expérience et d'éducation. « Le progrès et l'innovation pourraient moins dépendre de personnes brillantes au QI élevé et travaillant isolément que d'équipes diversifiées œuvrant de concert et capitalisant sur leurs individualités », affirme en effet Scott Page dans son livre « The Difference : How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies ».

Scott Page, professeur à l'université du Michigan, où il dirige aussi le Centre pour l'étude des systèmes complexes, défend la thèse selon laquelle la diversité compte plus que le talent. Les groupes diversifiés peuvent surmonter un manque d'expérience et même surpasser des équipes ayant un mode

de pensée unique et possédant davantage de compétences. Pourquoi ? Parce que les équipes homogènes sont plus susceptibles de produire des idées similaires nées de points de vue et d'interprétations identiques. Elles abordent un problème à partir d'un seul angle. Les équipes diversifiées, elles, s'attaquent aux problèmes dans des directions variées et ont plus de chances d'aboutir à une découverte originale ou inattendue.

Dans un rapport de 2015 intitulé « Diversity Matters », McKinsey & Company a étudié 366 entreprises cotées de différents secteurs d'activité aux Etats-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Amérique Latine. « Nous savions intuitivement que la diversité était importante dans les entreprises. Il est désormais de plus en plus clair que cela fait également sens en termes de business », écrivent ses auteurs, Vivian Hunt, Dennis Layton et Sara Prince. Bref, la diversité est source de richesse. Leurs principales conclusions sont les suivantes :

- Les entreprises avec un haut niveau de diversité raciale et ethnique sont 35% plus à même d'avoir des résultats financiers supérieurs aux niveaux médians de leur secteur ;
- Les entreprises avec un haut niveau de parité sont 15% plus à même d'avoir des résultats financiers supérieurs aux niveaux médians de leur secteur ;
- Les entreprises avec une parité et une diversité ethnique et raciale faibles non seulement échouent à être en tête de leur secteur mais sont aussi à la traîne.

Un réservoir pour la croissance nationale

Il existe une forte corrélation entre les entreprises favorisant une forte diversité parmi l'origine de ses collaborateurs et celles qui réussissent. Dans de nombreuses organisations, il existe moult programmes voués à bon escient à attirer et à fidéliser des talents divers. Dès lors, pourquoi tant d'entreprises bataillent-elles autant pour y parvenir ?

Frank Dobbin, professeur de sociologie à l'université d'Harvard, et Alexandra Kalev, professeur de sociologie à l'université de Tel Aviv ont voulu savoir pourquoi, malgré les efforts de si nombreuses entreprises pour améliorer la diversité aux Etats-Unis, ces programmes semblaient échouer. Ils ont découvert que cinq ans après avoir proposé des formations encourageant la diversité, les entreprises n'ont constaté aucune amélioration de la place tenue par les minorités dans le management mais une diminution de la proportion de femmes noires et d'Asiatiques (hommes comme femmes). Selon ces chercheurs, lorsque la diversité était présentée comme une exigence pour éviter une conséquence négative, les gens faisaient de la résistance parce qu'ils tenaient à se sentir libres de prendre leurs propres décisions. Mais quand la diversité était présentée comme un choix délibéré, les managers étaient plus susceptibles de soutenir des candidats incarnant cette diversité.

La question est difficile à étudier en France, car les statistiques basées sur la race et la religion sont officiellement interdites, ce qui n'aide évidemment pas à prendre la mesure de l'ampleur de l'enjeu. Toutefois, l'étude « Le coût économique des discriminations », réalisée par France Stratégie en 2016, indique que la réduction des discriminations dont font l'objet les femmes et les minorités permettrait à

l'économie française de faire un bond de 150 milliards d'euros, soit près de 7% du PIB.

Un environnement de travail propice

Dès lors, la question qui se pose est la suivante : est-ce que votre entreprise exige la diversité ou la prône ? Il existe des moyens de favoriser une culture d'entreprise renforcée par la diversité. L'une des façons de procéder consiste à créer un environnement de travail dans lequel les employés se sentent à l'aise d'être eux-mêmes. L'importance de cet environnement est souvent un ingrédient ignoré d'une culture inclusive. Or, le lieu de travail est le langage corporel d'une entreprise. Pensez à l'impression que vous avez quand vous entrez dans un bureau et êtes accueilli par une enfilade homogène, notamment aux Etats-Unis, d'emplacements cubiques entourés de murs beiges. Est-ce que cela fait penser à un endroit que les gens peuvent s'approprier et où ils sont encouragés à être eux-mêmes à exprimer leur individualité ? C'est peu probable. Il existe pourtant des moyens de transformer le lieu de travail pour favoriser l'inclusion. En voici trois :

1. Encourager l'authenticité. Pour encourager l'authenticité, créez un lieu de travail dans lequel les gens sentent qu'ils peuvent être eux-mêmes et apporter leur contribution quel que soit leur statut. Si le P-DG d'une entreprise se targue d'écouter – avec la même oreille et la même attention – les idées de tout le monde, mais que les bureaux physiques les plus beaux sont alloués en fonction des niveaux hiérarchiques, les employés ressentiront à juste titre un manque d'authenticité entre ce qui est dit au plus niveau de la hiérarchie et ce qui est communiqué par l'environnement physique du lieu de travail (lire aussi l'article : [« Le paradoxe de l'authenticité »](#)).

En revanche, proposer un mix d'espaces ouverts à tous les collaborateurs quel que soit leur rang, selon leurs envies et leurs besoins, laissera aux salariés le contrôle à la fois de l'endroit et de la façon dont ils font leur travail, quelle que soit leur fonction. Proposer des espaces ouverts et privés, des grandes salles et des pièces plus petites, ainsi que différentes options pour s'asseoir, rester debout ou se détendre permet aux collaborateurs de choisir ce qui fonctionne le mieux pour eux et ce qui dope le plus leur performance.

2. Favoriser la personnalisation. Instiller de la personnalisation sur son lieu de travail peut aller plus loin pour un salarié que d'afficher des photos de sa famille ou de poser quelques objets fétiches sur sa table. Autorisez l'expression personnelle par le biais de la couleur et l'ajout de détails personnels. Donnez la priorité à des espaces authentiques et inspirants plutôt qu'à la perfection. Les éléments qui concourent à l'individualisation aident à nourrir le sens de l'appartenance en enrichissant les choix et en donnant libre cours à l'expression. Les gens veulent sentir un lien, voire une connexion, avec l'endroit où ils travaillent, où ils peuvent se visualiser dans l'espace, au lieu de se sentir contraint par un environnement qui semble leur être imposé.

3. Construire la confiance. La confiance est la clé de la collaboration. Et c'est la collaboration qui va aider à nourrir de grandes idées. Surtout à l'heure du numérique, le contact personnel est fondamental. Plus vous rencontrerez les gens de visu, plus vous pourrez construire la confiance.

Un lieu de travail bien conçu crée des espaces pour favoriser des liens sociaux programmés et

impromptus. Les bonnes personnes, le bon endroit, la bonne technologie peuvent aider les équipes à se mettre plus vite sur les rails, qu'elles travaillent avec des collègues à proximité ou avec des personnes réparties dans le monde entier. Un ensemble d'espaces de vie sociale tels que des salles de réunion petites et grandes, des espaces café ou encore des salons encourageront les gens à se retrouver plus souvent, à tisser des liens et cela améliorera encore la confiance.

L'outil d'une culture d'inclusion

L'environnement de travail n'est qu'un outil pour aider à créer une culture d'inclusion. Mais il s'agit d'un outil auquel quasiment toute entreprise peut accéder et il est trop souvent ignoré. Faire preuve de résilience et de réussite dans l'environnement de changement actuel demande une panoplie de contributions, de visions et d'idées. En rassemblant une variété de perspectives et d'expériences, vous renforcez votre entreprise. Et en nourrissant la diversité, vous serez équipé pour relever les plus grands défis qu'elle aura à affronter.

Management international

La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif

María Giuseppha Bruna and Mathieu Chauvet

Management et Diversité : lignes de tension et perspectives
Volume 17, Special Issue, 2013

URI: il.erudit.org/il/erudit/1015813ar
DOI: 10.7202/1015813ar

See table of contents

Publisher(s)

HEC Montréal and Université Paris Dauphine

ISSN 1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bruna, M. & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70-84.
[doi:10.7202/1015813ar](https://doi.org/10.7202/1015813ar)

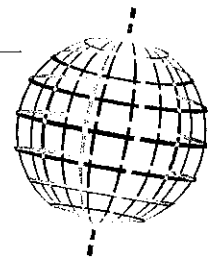
Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2013

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online. [<https://apropos.erudit.org/en/users/polity-on-use/>]



This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research. www.erudit.org



La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif

MARIA GIUSEPPINA BRUNA
Université Paris-Dauphine

MATHIEU CHAUVET
EDC Paris

RÉSUMÉ

L'historicité, la contextualité et la polysémie des notions de diversité et de performance expliquent l'hétérogénéité des conclusions auxquelles aboutissent les études empiriques qui en testent la relation. Les dimensions culturelles et temporelles, le type de management adopté, les modes d'intégration professionnelle, la conjoncture et le contexte intra-organisationnel influent sur la performance des équipes diversifiées. Afin de transmuter la diversité en levier de performance, les organisations sont invitées à concevoir des politiques *diversité* soucieuses d'inscrire le changement dans la durée (perspective sociétale), de promouvoir un management intégrateur attentif aux dimensions culturelles et identitaires (niveau organisationnel), de développer la pratique du *mentoring* et du *leadership* (échelon individuel).

Mots clés : Diversité, performance, management, intégration, contexte, conjoncture, temps, culture, leadership, *mentoring*

ABSTRACT

The wide heterogeneity of conclusions of the studies addressing diversity and performance is well explained by the multi-meaning nature of these notions and their tight connection to the historical and environmental context. The time and culture, the management practices, the professional integration modes, the conjuncture and the inter-organisational context, as well, affect the performance of diversified teams. To make diversity a real performance vector, organisations are committed to conceive and adopt policies which inscribe the change in long-duration (societal perspective), promote integrating-management practices, sensitive to the culture and the identity of individuals (organisational level) and adopt mentoring and leadership practices (individual level).

Keywords: Diversity, performance, management, integration, context, conjuncture, time, culture, leadership, mentoring

RESUMEN

Las dimensiones culturales y temporales, el tipo de gestión adoptado las formas de inserción profesional, la coyuntura económica y el contexto interno a la organización influyen en los rendimientos de equipos diversos. Para transmutar la diversidad en palanca para los rendimientos, las organizaciones son invitadas a concebir políticas de *diversidad* con vistas a inscribir el cambio en el largo plazo (perspectiva en términos sociales, "societales"), promover una gestión integradora que tome en cuenta las dimensiones culturales y de identidad (nivel organizativo), desarrollar la práctica de la tutoría (*mentoring*) y del liderazgo (nivel individual).

Palabras claves: Diversidad, rendimiento, gestión, integración, contexto, coyuntura, tiempo, cultura, liderazgo, tutoría (*mentoring*)

Alors que l'articulation entre les leviers économiques et sociaux de la performance des organisations constitue un objet central d'investigation scientifique, la question de la diversité s'est progressivement érigée en problématique sociétale et paradigme d'action. Introduite en France à la faveur d'un saisissement par les hautes sphères patronales (Bébéar, 2004; Sabeg & Mehaignerie, 2004), elle a été rapidement relayée par les sphères professionnelle, associative (*Charte de la Diversité, IMS Entreprendre pour la Cité, A.N.D.R.H., A.F.M.D...*) et académique (Peretti, 2007; Barth & Falcoz 2007; Barth & Falcoz, 2010). Répondant à un impératif de développement éthique, le lancement de ces programmes d'action positive s'est inscrit dans la filiation des réflexions rawlsiennes sur l'équité et la justice sociale ainsi que dans un mouvement de fond destiné à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité des chances dans le champ professionnel (Laufer, 2009). Au final, les organisations sont donc appelées à conjuguer une fonction productive, de nature économique, avec une mission intégratrice, d'estampille sociale, en (re)devenant des espaces privilégiés où se joue une partie du rituel républicain d'intégration (Sabeg & Mehaignerie, 2004; Bruna, 2011a). Érigée en norme, la diversité a fait l'objet d'une institution-

nalisation matérialisée par l'introduction de dispositifs de labellisation reconnus par les autorités publiques.

Si la notion de diversité interpelle, c'est qu'elle mène à un triple questionnement à la fois notionnel (contenu et frontières du concept de diversité), procédural (formes des dispositifs *pro-diversité*) et vocationnel (finalité des politiques de diversité). Elle demeure, néanmoins, un sujet difficile à aborder puisqu'elle se situe à l'orée du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), du politique (mise en place de conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens) et du sociétal (impératif de cohésion sociale).

Malgré tout, les implications économiques potentielles d'une diversification du profil des collaborateurs, et notamment des cadres, font l'objet d'une attention croissante tant dans le champ académique que professionnel. Aussi est-il désormais courant d'associer, parfois un peu hâtivement, les concepts de diversité et de performance, tant dans les discours publics que dans la rhétorique managériale. C'est pourquoi interroger scientifiquement le lien entre valorisation de la diversité et performance implique, de prime abord, de dépasser une perspective purement éthico-sociale pour se focaliser sur une analyse intégrant la diversité - soit-elle

d'âge, de genre, d'origine ou de condition - parmi les ressources mêmes de l'organisation. En d'autres termes, cela appelle à reconnaître que des facteurs extra-économiques peuvent exercer un impact significatif sur la performance : la diversité des collaborateurs, de leurs modes de socialisation, des structures de coopération interne (Dameron, 2004) et des modes de management mobilisés seront autant de facteurs identifiables. Pourtant, malgré la pluralité d'études consacrées à la question, nul consensus n'a pu se dégager quant à l'articulation entre la diversité sociologique des personnels et la performance des équipes et des entreprises auxquelles ils appartiennent. L'objectif premier de cet article est donc d'interroger les notions de diversité et performance en tant que construits socio-historiques se caractérisant par une polysémie et une polyvalence certaines.

S'appuyant sur une revue de la littérature explorant l'impact de la diversité sur la performance des organisations sur la période 1990-2010, ce document cherche également à éclairer l'hétérogénéité des conclusions des études empiriques à la lumière de paradigmes théoriques multiples, notamment la *Resource-Based-View*, la *Théorie de la dépendance aux ressources*, la *Théorie de l'identité sociale* et les *Critical Management Studies*. Bien que les résultats d'études empiriques testant l'impact d'une ou plusieurs dimensions de la diversité sur la performance des organisations brillent par leur hétérogénéité comme le dévoilent les méta-analyses de Jackson et al. (2003) et McMahan (2010), un début de convergence se fait jour entre chercheurs en stratégie et GRH quant à l'importance de la diversité en tant que facteur potentiel et conditionnel d'accroissement de la performance des entreprises.

Au croisement des apports de la littérature et de recherches empiriques en cours, s'appuyant aussi sur la fréquentation régulière des entreprises partenaires de la Chaire «Management et Diversité» de la Fondation Dauphine et de l'Association Française des Managers de la Diversité, cet article met en relief l'effet modérateur des dimensions temporelles, culturelles et managériales et relationnelles dans la transmutation de la diversité des équipes en levier de performance économique.

Rappels des notions de diversité et de performance

En tant que construits sociaux soumis à des requalifications continues, les concepts de diversité et de performance ne sauraient se plier à une unité de définition ni une unité de mesure. Afin de mieux cerner ces concepts polysémiques et polyvalents, il s'avère indispensable de revenir sur leur usage au sein de la littérature académique.

DÉFINITION DE LA DIVERSITÉ

Notion de plus en plus mobilisée tant dans la sphère professionnelle, politique, scientifique ou associative, la diversité

s'avère pourtant dépourvue d'une définition universelle. Cette absence de convergence conceptuelle de la diversité est illustrée par la pluralité des définitions qui lui sont, tour à tour, affublées : les caractéristiques susceptibles de la qualifier (ethnie, nationalité, genre, handicap, âge...) ainsi que les politiques mises en œuvre en vue de la promouvoir dépendent fortement du secteur d'activité de l'organisation, de son environnement, de sa taille, de sa stratégie, de sa culture... Alors comment penser le management de la diversité en entreprise ?

Si l'on suit le sens commun, manager la diversité consiste dans le déploiement de dispositifs appelés à intégrer et faire coopérer de manière efficace des individus présentant des caractéristiques sociologiques différentes. Concept apparu aux Etats-Unis aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées aux politiques d'égalité des chances et d'*affirmative action* (Kelly & Dobbin, 1998; Bender & Pigeyre, 2004), la notion de diversité renvoie en fait à trois phénomènes macro-sociaux majeurs (Cornet & Warland, 2008) :

1. la différenciation croissante de la clientèle et des usagers impliquant pour les entreprises un effort accru en matière d'identification, compréhension et traitement de leurs exigences;
2. la diversification croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi allant de pair avec un environnement institutionnel, social et économique de plus en plus complexe;
3. la diversification (en termes de genre, d'âge, d'origines, de culture, de conditions) du profil des travailleurs à l'intérieur des organisations.

Derrière ce foisonnement d'éléments constitutifs de la diversité se cache une difficulté réelle à appréhender les frontières de ce concept à la fois problématique et en perpétuelle renégociation (Haas & Shimada, 2010). Globalement, la diversité renvoie à la différence telle qu'elle est perçue et traitée au sein d'un collectif. Tantôt analysée sous le prisme de la séparation ou de la disparité, la diversité est le plus souvent perçue comme synonyme de variété (Harrison & Klein, 2007).

A cet égard, cette notion devrait être envisagée au travers de la notion d'altérité, renvoyant au saisissement et à la reconnaissance d'autrui dans son intarissable et irréductible singularité.

DÉFINITION DE LA PERFORMANCE

La performance s'affirme comme l'un des concepts-clés du management des organisations. A ce titre, elle affiche une pluralité de définitions selon que l'on s'intéresse à sa dimension individuelle ou collective, économique ou sociale, politique ou systémique. Finalement, le concept de performance figure parmi les notions les plus abstraites et

floues de la littérature académique organisationnelle, à tel point que certains auteurs s'interrogent même sur la possibilité de la définir (Bourguignon, 1995; Gauzente, 2000). Or, l'étape définitionnelle s'avère indispensable pour penser, mesurer, mais aussi évaluer les impacts de la diversité sur l'efficacité et l'efficience des équipes. Historiquement et contextuellement situé, ce concept est, de plus, sans cesse ré-évalué et renégocié.

Lorsque l'on croise les principaux travaux scientifiques consacrés à l'articulation entre diversité et performance des équipes, c'est la perspective économique de la performance qui est abordée de façon majoritaire (Caby et al., 1996). Or, appréhender les effets de la diversité sur les organisations appelle à dépasser une perspective purement financière de la performance. Toute une littérature adopte ainsi une approche sociale de la performance : elle s'intéresse principalement aux dimensions humaines de l'organisation. La morale et la cohésion y sont considérées comme primordiales et essentielles, et donc privilégiées au sein de l'entité considérée. Dans cette perspective, l'atteinte des objectifs sociaux s'avère le préalable et la condition principale de réalisation des objectifs économiques et financiers (Gauzente, 2000).

L'approche systémique de la performance, quant à elle, met au centre du débat l'harmonisation ainsi que la pérennité des sous-systèmes d'une entreprise. Dans cet environnement, les capacités de l'organisation sont mises en valeur et la performance est alors définie comme « *le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres.* » (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

Enfin, la perspective politique de la performance (Morin et al., 1994) met en avant une optique beaucoup plus relativiste où aucune référence absolue n'est identifiable et où tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. L'appréciation de la performance (donc son évaluation tant qualitative que quantitative) se fait alors à la fois discrétionnaire et non-universellement généralisable.

De ce foisonnement définitionnel ayant trait aux notions de diversité et de performance découle la nécessité de développer un prisme analytique dual à même de faciliter l'appréhension des résultats multiples et contradictoires auxquels aboutissent les recherches empiriques consacrées à cette problématique. En effet, un jeu dialectique de binômes constitue l'un des principaux outils de considération de la performance qui est utilisé dans les études académiques interrogeant le lien entre diversité et performance : *économique/sociétale; financière/commerciale; efficacité/efficience; court-terme/long-terme*. Identifier ces différents binômes s'avère être un préalable méthodologique important afin de saisir et expliquer les résultats contrastés de ces différentes études.

THÉORIES MOBILISABLES POUR APPRÉHENDER LE LIEN PERFORMANCE-DIVERSITÉ

Malgré l'absence d'une unité définitionnelle des notions de diversité et de performance, de nombreux auteurs ont tenté de les associer en se penchant sur la relation diversité-performance. Pour ce faire, ils ont mobilisé des modèles théoriques différents tels que *la Resource-Based View*, *la théorie de la dépendance aux ressources*, *la théorie de l'identité sociale* ou des perspectives inspirées des *Critical Management Studies*.

« Resource Based View »

Extension de la théorie classique des avantages comparatifs, la *Resource-Based-View* (Penrose, 1959) confie au management la tâche d'identifier et d'exploiter au mieux les ressources et les compétences, les forces et les faiblesses de chaque organisation afin d'en optimiser la performance (Tywoniak, 1998). Dans cette approche, les différences de performance sont principalement expliquées au regard de la capacité de l'organisation à identifier, mobiliser et développer un portefeuille de ressources-clés (Hansen & Wernerfelt, 1989). Dans un cadre hautement concurrentiel, promouvoir une politique de diversité reviendrait pour l'entreprise à élargir son *sourcing* à des collaborateurs au profil atypique (femmes, étrangers, personnes issues des minorités ethniques et/ou culturelles, handicapés...) et, *de facto*, à augmenter sa probabilité d'attirer à elle les ressources humaines et les compétences les plus pertinentes.

La *Resource-Based-View* souligne ainsi la dimension créatrice de valeur propre à la diversification (ethnique, culturelle, sociale, de genre, d'âge...) des équipes. Et cela, aux dépens d'une analyse des risques (condamnation pour discrimination, déperdition d'image alors même que la diversité a été érigée en norme collectivement appropriée) qui pourtant constitue l'un des moteurs essentiels de la politique *diversité* des organisations. De surcroît, la *Resource-Based-View*, dans ses modèles les plus étroits, ne permet pas de cerner un des motifs essentiels de promotion d'une politique *diversité* : la légitimation de l'entreprise. Or, comme le souligne la théorie de la construction de la légitimité, « *le management de la diversité peut être un levier dans une stratégie de légitimation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes* » (Barth et Falcoz, 2007, p.275) au travers d'un processus de triple légitimation *morale, pragmatique et cognitive* (Suchman, 1995; Barth, 2007). C'est ainsi que la diversification des équipes peut constituer un message adressé aux parties prenantes de nature à accroître la légitimité de l'entreprise, à améliorer sa réputation et sa confiance et, par ricochet, accroître son attractivité et donc sa performance.

Théorie de la Dépendance aux Ressources

S'inscrivant dans le prolongement des théories de la contingence, la *Théorie de la Dépendance aux Ressources* considère les organisations comme des « systèmes ouverts »

(Scott, 2003) dont il est impossible de comprendre les comportements ou la structure sans prendre en considération le contexte dans lequel elles évoluent. Ces dernières cherchent donc à s'adapter à leurs environnements pour d'abord assurer leur survie, puis améliorer leur situation (Pfeffer & Salancik 1978). La performance d'une organisation est perçue comme dépendant du niveau de ressources fournies par l'environnement extérieur; elle est appréciée principalement à la lumière du critère d'efficacité, et non pas d'efficience. De manière similaire aux doctrines institutionnelles, cette théorie suggère l'adoption d'une politique d'aménagement professionnel pour retenir les employés et attirer les candidats les plus prometteurs (Milliken et al., 1998). La diversification du profil des collaborateurs est alors perçue comme pouvant contribuer à en accroître la productivité, ce qui aurait une incidence positive sur la performance (Arthur & Cook, 2003).

Néanmoins, la *Théorie de la Dépendance aux Ressources* met surtout en relief la dépendance de l'entreprise à l'égard de ressources fournies par l'environnement extérieur. Or, la diversité n'est pas seulement une donnée exogène à l'entreprise propre à l'environnement social et sociétal dans lequel elle évolue. Elle constitue aussi une réalité endogène à l'organisation puisqu'elle renvoie au rassemblement d'individus aux profils sociologiques, appartenances et fonctions différents.

Théorie de l'identité sociale

La *Théorie de l'identité sociale* (Tajfel & Turner, 1986) propose des instruments de pensée, *in primis* la catégorisation sociale et la comparaison entre groupes, destinés principalement à élucider les processus d'identification sociale et d'affiliation des individus. Selon cette théorie, l'appartenance des individus à un groupe découlerait d'un double processus d'auto-positionnement d'un individu au sein d'un groupe social institué, et de la reconnaissance extérieure de son appartenance à cette instance d'affiliation.

Cependant, la *Théorie de l'identité sociale* repose sur des présupposés sociologiques (homophilie des acteurs, rassemblement groupal basé sur une recherche d'endogamie...) qui enferment finalement les stratégies relationnelles des acteurs dans une logique quelque peu binaire. Ainsi, cette théorie ne conçoit l'identité d'un individu qu'en rapport à ses appartenances. A l'inverse de la sociologie néo-structurale où l'acteur-stratège est assimilé à un marginal-sécant ou à un poly-statutaire (Lazega, 2008, 2011), l'individu n'est présenté dans la *Théorie de l'Identité Sociale* que comme étant le prisonnier de choix relationnels contraints, souvent binaires.

Critical Management Studies

Les théories critiques cherchent à remettre en cause l'idéologie contemporaine du capitalisme, ses processus de domination à travers la déformation de la connaissance. Elles poursuivent l'émergence d'une connaissance émancipatrice

permettant aux individus de conscientiser et de décortiquer les situations de domination et de répression, pour mieux les contrer. Dans ce cadre, des caractéristiques structurelles de la société contemporaine telles que la recherche impérative du profit, la patriarchie, les inégalités sociales, les discriminations raciales et l'irresponsabilité écologique induiraient les organisations à se comporter comme des instruments de domination et d'exploitation. Le but des *Critical Management Studies* est donc de permettre le développement d'interprétations critiques et de proposer des alternatives radicales (CMIG, 2012).

Dans l'optique de la diversité au travail, les théories critiques identifient l'existence de centres et de périphéries dans l'expression du pouvoir organisationnel. A savoir, la reconnaissance d'identités considérées comme étant centrales ou marginales (Meyerson & Scully, 1995). A cet égard, la diversité peut être « résistée » et le pouvoir récupéré ou retiré par les personnes le détenant au travers de stratégies telles que la cooptation, la marginalisation ou la « poudre aux yeux » (Jones & Stablein, 2006). Ce mouvement constant de résistance entre individus centraux détenteurs du pouvoir et individus marginalisés amène à inscrire l'appréhension des différences au sein des organisations dans une dimension politique (par le biais de pratiques de management proches des théories radicales du post-colonialisme ou des problématiques anti-racistes ou féministes). Dans cette optique, Humphries et Grice (1995) appréhendent la diversité comme une problématique certes séduisante mais fondée sur l'exploitation, notamment commerciale comme le révèle l'étude de cas de Subeliani & Tsogas (2005) portant sur la Rabobank, des individus dits « marginalisés ».

Cette conception de la diversité reste rigoureusement centrée sur la structure de pouvoir au sein des organisations. Or, les théories critiques sollicitées s'appliquent surtout aux relations de genre ou inter-ethniques au travail, plus qu'aux autres formes de diversité. De plus, au sein de la structure organisationnelle, il convient de distinguer le pouvoir fort (pouvoir de contrôler l'allocation de ressources dans les organisations) du pouvoir souple, de fait plus en rapport avec le management de la diversité. On qualifie de pouvoir souple un pouvoir symbolique tiré de la possession d'un patrimoine de savoirs légitimes, jamais remis en cause et tenus pour acquis, ayant trait à un comportement décrit comme naturel car, plus ou moins consciemment, approprié et/ou autorisé par les autres individus de l'organisation (Kossek et al., 2006).

Au final, on constate que, en tant que construits sociaux soumis à des requalifications continues, les concepts de diversité et de performance ne sauraient afficher ni une unité de définition ni une unité de mesure. C'est pourquoi le lien entre ces deux notions ne saurait être ni univoque ni mono-orienté. Les théories présentées ci-dessus ne pouvant rendre compte de l'éventail de facteurs historiques, contextuels et situationnels à même d'influencer cette relation, on comprend mieux l'hétérogénéité des conclusions

auxquelles aboutissent les nombreuses études empiriques testant l'impact de la diversité sur la performance.

Diversité-performance, une articulation à penser, des tests non-convergeants

L'existence, la significativité et le sens de la relation entre diversité des équipes et performance sont loin d'être évidents, systématiques ou univoques. Aussi, comme le rappellent Ely et Thomas (Ely & Thomas, 2001), nombre d'études académiques abordant l'impact d'une forme particulière de diversité (l'ethnicité, l'origine culturelle, le genre) sur la performance aboutissent à des conclusions non-convergeants.

LA DIMENSION CONTEXTUELLE DES IMPLICATIONS DE LA DIVERSITÉ SUR LA PERFORMANCE

Bien qu'une certaine littérature managériale s'appuyant sur la *Théorie des Ressources et des Compétences* (Thomas, 1991; Morrison, 1992; Cox, 1993) plaide en faveur de la reconnaissance de l'impact significatif et positif de la diversité, notamment culturelle, sur l'efficacité des groupes de travail, les recherches empiriques s'avèrent moins optimistes et concluantes. Et ce car, en tant que construits sociaux, les notions de diversité et de performance sont fortement dépendantes des contextes historiques dans lesquels elles émergent, évoluent et se diffusent. Ces concepts sont sans cesse remodelés au gré des rapports de force et des acteurs engagés dans leur définition et mobilisation. Aussi font-ils l'objet d'une requalification continue qui en traduit l'historicité et la contextualité intrinsèques.

L'appréciation de l'articulation entre diversité et performance implique dans un premier temps d'appréhender un ensemble de conditions pouvant modérer l'impact de la première sur la seconde - dimensions conjoncturelles, contextuelles, temporelles et organisationnelles - (Ely & Thomas, 2001; Bender & Pigeure, 2004; Belghiti & Rhodain, 2001; Cornet & Delhaye, 2006; Landrieux-Kartochian, 2007; Peretti, 2007; Hermont & Joras, 2007). De par cette multidimensionnalité des notions de diversité et de performance, nombreuses sont les études qui mettent en relief l'existence d'effets balancés, tantôt positifs tantôt négatifs, d'une diversification des équipes sur leur performance. Face à ces conclusions, un constat s'impose : le contexte s'avère crucial pour déterminer la nature de l'impact de la diversité sur la performance. Car si la diversité est de nature à exercer une influence sur la performance des organisations, cet impact doit être apprécié au regard du contexte institutionnel, économique-social et organisationnel de l'entité étudiée. Au final, si la diversification des équipes constitue une ressource stratégique pour les organisations, elle ne constitue un avantage concurrentiel que si elle s'intègre dans une politique de responsabilisation sociétale (Igalens & Joras, 2002).

Dans ce cadre, faire du développement d'une politique globale de diversité (Özbilgin & Tatli, 2008) un *processus créateur* et non une *invention dogmatique* (Alter, 2005) invite à l'insérer dans une dynamique sociale de signification et d'appropriation collectives. Cela appelle ainsi à intérioriser la politique *diversité* dans le patrimoine réglementaire et processuel de l'organisation, ce qui passe par son institutionnalisation, une remise en question des croyances initiales et une *inversion normative*. Inscrire une politique *diversité* dans une dynamique créative invite à édicter de nouvelles normes au regard de la nouveauté organisationnelle que représente la promotion de la diversité ainsi qu'à adopter une perspective d'amélioration continue. Ainsi, seul le développement d'une politique de diversité globale et transversale (Özbilgin & Tatli, 2008) à la fois intégrée (pilotage centralisé) et collectivement portée (décentralisation opérationnelle) peut stimuler la performance.

Nombre d'organisations renoncent néanmoins à porter des politiques diversité globales (Pitts, 2005, Jackson et al., 2003, Cox & Blake, 1991) car jugées trop engageantes. Comme l'atteste une étude empirique menée dans le secteur bancaire hollandais par Subeliani & Tsogas (2005), ces organisations se contentent alors de politiques diversité sectorielles, promulguées uniquement dans le but d'accroître l'attractivité de l'entreprise auprès d'un secteur particulier (dans le cadre de cette étude de cas, les clients d'origine étrangère) plutôt que pour améliorer la qualité de la vie professionnelle et les perspectives de carrière de leurs employés issus des mêmes minorités ethniques. L'impact bénéfique de la politique *diversité* s'avère ici sectoriel (rentabilité financière et diversification « locale » des bas échelons hiérarchiques), ne contribuant finalement qu'à développer une stratégie d'affichage de la « responsabilité sociale » de l'entreprise sans améliorations en son sein de la position des employés issus de minorités ethniques. C'est donc bien l'objectif spécifique de la politique diversité qui détermine son impact effectif sur l'épanouissement professionnel des collaborateurs (Subeliani & Tsogas, 2005). Si la démarche *diversité* n'est orientée que marketing, elle sera de nature à accroître la performance économique de l'entreprise tout en renforçant le phénomène de plafond de verre en son sein.

DIVERSITÉ, COHÉSION ET PERFORMANCE DES ÉQUIPES.

Bâtir l'unité organique d'une entreprise à la fois respectueuse des singularités et soucieuse de sa cohésion nécessite un changement de paradigme destiné à appréhender la diversification comme le fruit de processus sociaux, politiques et économiques. Transmuier la diversité des équipes en levier de performance économique implique alors de prendre le temps d'accompagner ce changement perspectif et processuel, de ressouder l'organisation autour d'une culture inclusive, d'un partage normatif, d'un mode de management responsable et d'un leadership transformatif.

S'appuyant sur 24 études empiriques, la méta-analyse de Webber & Donahue (2001) interroge l'impact de différentes dimensions de la diversité sur la cohésion et la performance d'équipes de travail. Allant à l'encontre des résultats des dernières études sur le sujet (Milliken & Martins, 1996), les auteurs observent que la diversification des équipes n'influe pas réellement sur leur cohésion et leur performance. La spécificité de leur recherche consiste en la distinction de la diversité professionnelle en attributs mesurant le degré d'expériences, de compétences et de perspectives pertinentes en rapport aux activités cognitives requises par la fonction exercée.

Ce degré de *job-relatedness* (relationnalité au travail) distingue les différentes formes de diversité au regard de critères fonctionnels, d'éducation ou de parcours professionnel plutôt que de critères démographiques ou de nationalité : ces attributs s'avèreraient, selon les auteurs, bien plus pertinents en vue d'éclairer l'activité d'un groupe de travail et la performance de ses membres. Or, malgré la mobilisation d'une taxonomie originale fondée sur le degré de *job-relatedness*, les auteurs n'identifient aucun impact de la diversité sur la cohésion ou la performance du groupe. Ils avancent un certain nombre d'arguments pouvant expliquer ces résultats.

L'influence modératrice du temps est notamment évoquée. Plus spécifiquement, la longévité du groupe de travail pourrait modérer la relation entre des groupes ayant une faible diversité en termes de *job-relatedness* et la cohésion de ces mêmes groupes. Il a déjà été démontré (Harrison et al., 1998; Watson et al., 1993) qu'avec le temps, les aspects négatifs généralement associés à la diversité décroissent considérablement car les individus apprennent à se connaître et acquièrent une meilleure compréhension de leurs différences au sein du groupe.

Dans une perspective similaire basée à la fois sur la relation entre la diversité démographique et cognitive des équipes et sur les effets réciproques de la diversité sur la performance des organisations, Kilduff et al. (2000) montrent que les membres des équipes hautement performantes tendent à présenter une multiplicité d'orientations interprétatives en début du cycle de vie de l'équipe. Puis, au fur et à mesure du murissement de l'équipe, autrement dit qu'elle se rapproche de la fin de son cycle de vie, ils ont tendance à s'approcher d'une plus grande clarté de perspective. Ces équipes affichent ainsi une initiale ambiguïté interprétative reconductible justement à la distance « cognitive » entre les acteurs qui cède la place progressivement à un éclaircissement perspectif, au fur et à mesure du consolidation de l'équipe de top-management.

Le temps joue donc une fonction modératrice de la relation entre diversité cognitive des acteurs et performance de leurs équipes. La gestion du temps constitue l'une des prérogatives essentielles du manager qui se doit de posséder un fort degré de *leadership temporel* (*team temporal leadership*) afin de permettre une claire planification

des *deadlines*, la synchronisation des comportements des membres de l'équipe et une allocation satisfaisante des ressources temporelles (Mohammed et Nadkarni, 2011). En agissant de la sorte, le manager s'avère, non seulement à même de modérer la relation entre diversité temporelle et performance de l'équipe, mais également d'influer positivement sur l'efficacité de son collectif de travail.

LA DIVERSITÉ CULTURELLE, LEVIER DE CRÉATIVITÉ SOUS CONTRAINTE DE MANAGEMENT

Depuis des décennies, l'accroissement de la diversité culturelle au sein de l'entreprise constitue l'un des défis majeurs du management moderne de par ses implications tant sur les processus de gestion des ressources humaines (recrutement, sélection, mobilisation du capital humain et fidélisation des collaborateurs) que sur les dynamiques organisationnelles (Richard, 2000). A cet égard, l'affirmation de l'impact positif de la diversification ethnique et/ou culturelle des équipes sur leur performance constitue une croyance managériale aux accents performatifs. Ainsi, de par la pluralité de leurs enracinements (nationaux, ethniques, culturels, linguistiques...) et de leurs trajectoires, les collaborateurs issus de la diversité seraient porteurs d'une sorte d'*altérité cognitive* (Bruna, 2011b). Favorisant un brassage de perspectives et d'opinions, la diversité culturelle profiterait à la performance de l'organisation dont elle stimulerait la créativité, la capacité prospective, la réactivité et l'adaptabilité. Là où « *la diversité des personnes* [constitue... selon Bellard (2005)] *une source intarissable de créativité, particulièrement utile dans le cadre de travail en projet ou en équipe* », cette croyance n'en reste pas empiriquement prouvée.

Certes, l'étude pionnière de Cox et Blake (1991) a démontré l'existence d'un effet robuste et positif de la diversité culturelle sur la compétitivité. La généralisation des conclusions n'en demeure pas moins problématique de par la pluralité de facteurs pesant sur la relation diversité/performance (contexte géographique et historique, culture nationale et organisationnelle, mode de management des équipes, échelle temporelle choisie, critères d'appréciation et indicateurs mobilisés...). La littérature en management interculturel a, certes, mis en relief l'impact positif de la diversité sur la créativité des équipes-projets, elle n'en a pour autant pas caché les risques potentiels et les effets pervers. Si certains travaux ont dévoilé l'existence à court terme d'effets négatifs de la diversification culturelle sur la performance des équipes, traduisant ainsi des phénomènes d'incommunicabilité, d'incompréhension réciproque et de crispation identitaire, les recherches de Watson *et al.* (1993) et Jackson *et al.* (2003) ont souligné qu'à long terme les équipes diverses affichent une performance supérieure aux équipes homogènes de par un supplément de créativité. Malgré la pluralité de recherches concluant à l'impact positif de la diversification (cognitive plus que démographique) des équipes sur leur créativité et la qualité de leur processus décisionnel (Milliken et Martins, 1996 ; Milliken

TABEAU 1
Diversité-performance, des résultats empiriques contrastés

Ely Thomas (1)	Richard (2)	Roberson Park (3)	Jayne Dipboye (4)
3 perspectives : ⇒ perspective intégrative et d'apprentissage ⇒ perspective d'accessibilité et de légitimité ⇒ perspective d'équité et de discrimination • conclusion : impact positif pour la seule perspective intégrative et d'apprentissage	2 hypothèses : ⇒ diversité culturelle source de performance car promoteur de ressources et de compétences ⇒ lien diversité/performance modéré par la stratégie économique adoptée • conclusion : pas de corrélation directe, positive et systématique, mais forte sensibilité de la relation diversité/ performance à l'égard de la stratégie économique adoptée	2 études : ⇒ corrélation réputation en termes de diversité / performance ⇒ corrélation diversité ethnique des managers / performance • conclusion : pas d'impact significatif de la réputation sur le revenu net ou le chiffre d'affaires, mais relation avérée entre diversité des managers et performance (courbe en U)	3 arguments : ⇒ volonté d'attirer les meilleurs profits ⇒ meilleure adaptation à une clientèle diverse ⇒ stimulation de la créativité des équipes • conclusion : fossé avec la réalité; les employés apprécieront moins de travailler avec un individu au profil sociologique très différent qu'avec un collègue sociologiquement plus similaire

et al, 1998; Kilduff et al., 2000; Jayne & Dipboye, 2004; Landrieux-Kartochian, 2005, 2007), toute un autre pan de la littérature (Richard, 2000; Ely and Thomas, 2001; Pitts, 2005 ; Kochan et al., 2003) conteste l'existence d'une relation causale directe et significative entre la diversification des équipes et l'accroissement de leur performance.

Il en ressort donc que si dans certaines configurations la diversité peut constituer une ressource clé pour l'organisation, elle peut, dans d'autres contextes, constituer un facteur d'accroissement des tensions, des rivalités et des conflictualités internes (Klarsfeld, 2010).

Le tableau récapitulatif ci-dessus retraçant les résultats contrastés des principales études menées sur le sujet du lien diversité/performance nous conforte dans cette observation (Tableau 1). Cela nous amène à souligner le caractère non-généralisable des conclusions (non-reproductibilité des études empiriques, dimension contextuelle des résultats obtenus) et leur sensibilité à l'égard de la conjoncture politique et économique, de l'échelle temporelle adoptée (analyse de court, moyen ou long terme), de la présence ou non d'une masse critique de la diversité¹ et du contexte et de la culture organisationnels.

ORIGINES DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES RÉSULTATS DANS LA LITTÉRATURE

La forte sensibilité des résultats à la conjoncture politique et économique, à l'échelle temporelle d'analyse mobilisée (court, moyen ou long terme) ou au contexte organisationnel empêchent la généralisation des conclusions de ces travaux empiriques. C'est pourquoi Kossek et al. (2006) et initialement Cox (1993) recommandaient d'apprécier le « climat de la diversité » d'une organisation à la lumière de trois dimensions principales : individuelle (structure d'identité des acteurs, type de personnalité, préjugés dominants), groupale (différenciation culturelle, dynamiques psychosociologiques de groupe, ethnocentrisme/altéro-phobie...), organisationnelle (culture d'entreprise, dynamiques intégratives structurelles vs informelles, processus d'acculturation professionnelle, « partialité institutionnelle »).

De plus, le lien diversité/performance est modérée par la « performance égocentrée » des acteurs (carrière professionnelle) et le niveau d'efficacité de l'organisation.

Il convient donc de dévoiler l'influence exercée par une pluralité de facteurs (Jackson et al., 2003) sur la relation diversité/performance : le contexte sociétal, le contexte organisationnel (secteur, taille, histoire, stratégie, culture de l'entreprise...), les dynamiques groupales se déployant au sein de l'entreprise (modes d'intégration et de régulation - hiérarchique, endogène, conjointe-; formes de

1. Si l'on suit Roberson & Park (2007) et Roberson (2012), le point d'inflexion à partir duquel la diversification ethnique des équipes produirait une amélioration de la performance serait situé entre 25 et 30% des collaborateurs).

leadership...), la structure des relations et des interactions dyadiques entre collègues et enfin les comportements individuels. Par conséquent, il sera préjudiciable d'enfermer la diversité dans les seules dimensions méso-organisationnelles (entreprises/équipes) en ne considérant ni le niveau sociétal (macro) ni l'échelle individuelle (micro) (Jackson et al., 2003).

Inscrit dans de multiples conditionnalités, l'impact de la diversité sur la performance s'avère d'autant plus contextuel que ces deux notions manquent d'une unité définitionnelle et conceptuelle. Ce constat peut concrètement être relevé dans la littérature récente consacrée au sujet. En effet, par le biais de sa revue de littérature effectuée sur la période 2000 - 2009, McMahon (2010) constate un délaissement des seules dimensions démographiques (la « race », l'ethnicité ou le sexe notamment) au profit d'une perspective pluridimensionnelle. La différenciation liée aux fonctions exercées dans l'entreprise (parcours, ancienneté et expérience), les caractéristiques psychosociologiques des acteurs (amabilité, ouverture à l'expérience, contacts, sentiments et comportements) ainsi que les capacités d'interaction avec l'équipe (attitude envers les autres, acceptation des différences...) constituent en effet autant de facteurs de diversification à même d'influencer la performance plus significativement que les dimensions démographiques.

Simultanément, les recherches récentes révèlent un élargissement de la notion de performance au-delà du seul champ financier. Bien que l'estimation des résultats d'une entreprise continue de reposer sur des indicateurs chiffrés de performance financière (retour sur actif, rendement des ventes, parts de marché...), les chercheurs intègrent comme critères d'appréciation du lien diversité/performance des descripteurs extra-financiers tels que la qualité des résultats, le niveau d'intégration sociale et de créativité des équipes, la qualité de la prise de décision et des modes de résolution de problèmes, en sus d'indicateurs plus traditionnels tels que les compétences, les capacités, les expériences, les conflits relationnels ou liés au périmètre d'action des acteurs. Ainsi observe-t-on une redéfinition des termes de diversité au travail et de la performance d'entreprise.

On retient donc au final que la diversité à elle seule ne peut rendre compte du différentiel de performance existant entre les entreprises, puisque certains facteurs tels que les ressources, les capacités et les compétences sont beaucoup plus à même d'expliquer ces variations. Seul un management des ressources humaines, soucieux de l'intégration et de la valorisation des collaborateurs « a-typiques » (au sens d'Alter, 2012), saurait convertir la diversité en avantage concurrentiel pour l'organisation via notamment ses implications sur la propension à innover. Ainsi, ce n'est pas

la diversité de manière intrinsèque qui est source de performance, mais bien son management.

Manager la diversité pour qu'elle soit source de performance : niveau sociétal, niveau organisationnel, niveau individuel

À l'aune des analyses présentées ci-dessus, manager la diversité s'avère une activité complexe, engluée dans un cadre multifactoriel nécessitant la prise en compte d'éléments contextuels multiples. Développer une approche *diversité* au sein d'une organisation requiert donc une prise en considération globale, à tous les niveaux de l'entreprise (Kossek et al., 2006; Cox, 1993). En effet, appréhender le lien performance-diversité incite à mettre en place des propositions managériales envisagées à un niveau de généralité du plus ample (niveau sociétal) au plus restreint (niveau individuel). Pour cela, il convient d'adopter un mode de management transversal de la diversité et de l'encadrer dans une refonte globale des procédures RH, destinée à la fois à définir une nouvelle gouvernance des entreprises et un nouveau modèle de leadership soucieux de la pluralité des profils et des parcours individuels.

En s'appuyant sur une analyse conséquente de la littérature scientifique, des études de cas issues de recherches en cours (Bruna, 2012; Bruna, Dang, Vo, 2012; Chauvet & Fernandez, 2010; Chauvet, 2012) ainsi que sur la fréquentation d'entreprises partenaires de la Chaire « Management et Diversité » de la Fondation Dauphine et/ou membres de l'Association Française des Managers de la Diversité et de l'Observatoire Social International², les recommandations suivantes s'adressent prioritairement à de grandes entreprises confrontées à une diversification croissante de leurs équipes. Elles se nourrissent tant de la participation à des réunions professionnelles que de séances d'observation participante et d'entretiens individuels avec des directeurs et responsables *diversité* et des managers opérationnels de grands groupes, de culture organisationnelle tant française qu'anglo-saxonne.

AU NIVEAU SOCIÉTAL, PRENDRE LE TEMPS D'ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Fortement reliée à des enjeux sociétaux multiples et de grande envergure, la gestion de la diversité amène à réinvestir trois champs majeurs de réflexion et d'action :

1. le Juridique, à savoir comment s'assurer que les pratiques des entreprises ne contreviennent pas au principe d'égalité de traitement et de non-discrimination;

2. Le propos de cet article de recherche est avant tout théorique puisqu'il s'inscrit dans une revue de littérature. Même si nous présentons ici un certain nombre de recommandations pour le management de la diversité et que celles-ci sont corroborées par des recherches empiriques adjacentes à la réalisation de ce document, ces propositions managériales sont avant tout tirées d'une revue de littérature relative

à l'articulation de la diversité et de la performance. Le lecteur pourra cependant obtenir plus d'éléments d'information concernant les méthodologies employées ou autres modalités de collection des données dans le cadre de nos respectives recherches de terrains en se référant aux études citées ci-dessus.

2. l'Économique en percevant la diversité comme une ressource organisationnelle susceptible de créer, sous condition de management, un avantage compétitif pour l'entreprise³. Une telle perspective amène à réinsérer la gestion de la diversité dans la problématique générale du management des ressources humaines.
3. le Management, au travers de la mise en place d'une politique RH soucieuse de la diversité. Il s'agit là d'interroger l'impact des politiques de recrutement, rétention et mobilisation de collaborateurs aux profils sociologiques de plus en plus différenciés au regard des évolutions démographiques affectant les sociétés civiles. Ainsi, le management de la diversité peut contribuer à répondre aux défis du vieillissement de la population active, de l'exclusion tendancielle des jeunes (en particulier ceux issus de l'immigration) du marché du travail, de la pénurie de main-d'œuvre sur certains sous-marchés de l'emploi (avec pour conséquence une nécessaire diversification des sources de recrutement...) mais aussi aux enjeux de prévention des discriminations subies par certaines catégories de collaborateurs.

Or, les politiques *diversité* ne sauraient avoir un impact sociétal significatif si elles ne prenaient pas suffisamment en compte un facteur primordial : le temps. La variable temporelle s'avère essentielle en vue d'interroger l'impact de la diversité sur la performance (Watson et al., 1993; Roberson & Park, 2007) : il s'agit là de saisir, au travers de la dichotomie classique court terme / long terme, l'importance de la permanence au sein des organisations. De plus, cela amène à ré-envisager l'impact sur la performance de la diversité des collaborateurs à l'aune d'un principe central en sciences des organisations : lorsque l'on entame un processus de changement (ici l'introduction et la promotion de la diversité), l'impact de court terme diffère souvent de celui de long terme.

Comme le soulignent Robert-Demontrond & Joyeau (2006), la diversification des équipes est susceptible d'accroître à long terme la performance des entreprises après une période transitoire d'apprentissage organisationnel. Ainsi, les organisations sont appelées à développer un management intégré des ressources humaines soucieux d'internaliser la dimension temporelle dans l'appréciation des effets de la diversité sur la performance (Chanlat & Bruna, 2011).

Ré-envisager l'introduction et la valorisation de la diversité sous le prisme du changement (Alter, 2005) plaide en faveur d'un renforcement de l'attention portée envers les dimensions temporelles. Et ce, car le temps est

une ressource stratégique au sein des organisations : sa maîtrise partielle et toujours oligopolistique confère à ses détenteurs du pouvoir et de l'autorité relationnelle (Crozier & Friedberg, 1977; Osty et al., 2007; Lazega, 2008). Les acteurs s'emploient donc, dans un contexte concurrentiel, à en acquérir un contrôle partiel. Zone d'incertitude par excellence, le temps (de la latence comme de l'action, de l'entre-deux comme de la date-butoir) est un enjeu sans cesse renouvelé de négociation au sein des entreprises. En tant que nouveauté organisationnelle, la promotion de la diversité est appelée, pour être collectivement signifiée et appropriée, à s'inscrire dans une dynamique sociale de longue durée. Cependant, cette prise en compte temporelle n'est pas aisée dans les entreprises.

En effet, comment satisfaire à un impératif de permanence (Dameron, 2002) alors que la société tout entière idolâtre l'instantanéité qu'elle prétend atteindre moyennant l'utilisation des nouvelles technologies interconnectées? Comment négocier et accompagner le changement que représente l'introduction et la nouvelle valorisation des diversités dans les dispositifs managériaux tout en satisfaisant à l'injonction court-termiste que la publication trimestrielle des comptes pour les entreprises cotées en bourse incarne de manière impérative?

De manière pourtant évidente, apprécier l'impact de la diversité sur la performance sonne comme une injonction à inscrire les programmes d'égalité des chances dans la longue durée, à ne pas remettre en cause des politiques déjà engagées au gré de résultats de court-moyen terme jugés pas assez satisfaisants. Par ailleurs, l'introduction d'une politique de diversité se doit d'être préalablement concertée avec les représentants des personnels ainsi que co-construite et co-portée avec les collaborateurs de l'organisation. C'est seulement à ce prix que la diversité peut se révéler un réel atout pour l'entreprise. La mise en exergue du rôle du temps dans le management de la diversité invite à adopter, à l'échelle organisationnelle, dans une perspective transversale.

AU NIVEAU ORGANISATIONNEL, CULTURE D'ORGANISATION ET MANAGEMENT GLOBAL DES R.H.

On l'a vu, «*promouvoir la diversité dans l'entreprise devrait conduire «naturellement», à augmenter le nombre de rapports sociaux entre des salariés possédant des profils plus diversifiés*» (Falcoz (2007, p.258). Si la similitude entre acteurs constitue un facteur puissant de socialisation, la recherche de complémentarités (de compétences, croyances, profils...) pousse à la socialisation hétérogène, ne fût-ce que pour satisfaire aux besoins et pallier aux insuffisances

3. Selon Roberson (2012), le management de la diversité contribuerait ainsi notamment à : 1) améliorer le processus de recrutement (acquisition des profils les plus pertinents); 2) réduire les coûts organisationnels afférents au turn-over et à accroître l'investissement, la motivation et la satisfaction professionnelle des salariés; 3) stimuler la créativité collective; 4) faciliter la résolution des problèmes stratégiques et 5) accroître

la flexibilité du système organisationnel au travers d'une «pluralisation» des équipes de conception et de top-management; 6) développer de nouvelles stratégies marketing attentives à la diversité et, *in fine*, 7) améliorer la relation-client en diversifiant les profils des vendeurs (enjeux de l'homophilie).

de chaque acteur. Cette dynamique relationnelle basée sur la complémentarité n'en est pas moins freinée par la stéréotypie et le conformisme (Falcoz, 2007).

Malgré tout, la socialisation professionnelle induit un tissage identitaire marqué par l'interaction avec les différences de chacun. Ces différences sont généralement reconductibles à deux catégories : « attributs de surface » comme le phénotype, l'âge, le sexe, et « attributs plus profonds » à l'instar du système de valeurs, des croyances et de la culture (Harrison et al., 1998; Falcoz, 2007). Ainsi, les crispations identitaires et les germes de la conflictualité inter-groupe se structureront, dans un premier temps, autour des « attributs de surface » pour se focaliser, au fur et à mesure du murissement de la relation, sur les « attributs culturels » des acteurs. Là où la « diversité d'attributs » induit des impacts fortement différenciés (en intensité, significativité et signe) d'un facteur à l'autre, la différence de métiers s'avère bien plus fréquemment source de conflits au sein des équipes (Pelled et al., 1999). Ce qui plaide finalement en faveur de l'adoption d'un management intégrateur, fondé sur une culture d'organisation forte et cohésive, sans être annihilatrice des singularités.

Le déploiement d'un management transformatif est d'autant plus essentiel qu'en l'absence d'une intégration professionnelle suffisante, le potentiel de créativité propre aux « acteurs-minoritaires » ne saurait alimenter la propension collective à l'innovation. Comme le prévoit la *théorie de l'identité sociale*, il faut veiller à ce que le renforcement du sentiment d'appartenance groupale des individus ne sombre ni dans l'*ethnisation* des relations sociales ni dans la communautarisation des équipes. Et ce car de telles dérives identitaires seraient susceptibles d'engendrer à la fois une intensification des luttes de positionnement entre groupes de statuts différents, une moindre efficacité de la collaboration entre collègues, une hausse de la conflictualité interne, voire même une désagrégation du collectif de travail (Jehn et al., 1999). Pour cela, seule une culture organisationnelle inclusive, à la fois suffisamment structurée et nécessairement poreuse, serait à même de contrer la tendance naturelle à la socialisation par proximité (culturelle, statutaire...).

A cet égard, une attention particulière doit être portée à la culture organisationnelle définie comme un ensemble cohérent de postulats sédimentés dans le temps et érigés en paradigme normatif par les membres de l'organisation (Schein, 1992). Celle-ci exerce en effet une influence déterminante quant à l'impact de la diversité sur la performance des équipes-projets (Dameron & Joffre, 2007). Cette assertion mérite d'être mise en parallèle avec l'importance de la culture nationale (et singulièrement de la langue) dans les processus d'identification des membres à leur organisation, ainsi que dans la mise en œuvre de stratégies de coopération entre collègues. Jouant un rôle déterminant dans la construction identitaire et sociale des individus, la langue interagit avec la culture organisationnelle de l'entreprise

(Vaara, et al. 2005). La prise en compte des dimensions linguistiques et culturelles amène à interroger la pertinence d'un management global des R.H. dans le cadre d'entreprises multinationales (Özbilgin & Nishii, 2007).

Il s'en suit que la réussite d'une politique globale de diversité nécessite de la prise en compte de « l'identité », de la culture et des pratiques de l'organisation étudiée (Chanlat et al., 2008) ainsi que de tout un ensemble de *drivers* aux niveaux national, sectoriel, organisationnel, discursif et individuel (Özbilgin & Tatli, 2008). Ainsi, aux côtés du déploiement d'une politique *diversité* cohérente et durable, à la fois *top-down* et *bottom-up* (Bruna, 2012), l'adoption d'un *management transformatif*, l'investissement des compétences collectives (au sens de Retour et Krohmer, 2006) et des coopérations transversales, la capitalisation des savoirs constituent autant de conditions pour tirer partie d'une diversité qui, sinon, pourrait freiner la performance.

L'approche *business case* de la diversité illustre bien ce type de développement, notamment à travers la perspective de management des ressources humaines appliquée à la diversité des équipes de travail qu'elle préconise (Garner-Moyer, 2006). Selon l'approche *business case*, les organisations diversifiées en termes de genre, d'âge ou d'origines ethniques seraient plus à même d'augmenter leur performance globale (Cornet & Warland, 2008). Les enjeux en termes de management des ressources humaines se constitueraient d'abord en enjeux stratégiques pour l'entreprise avant de stimuler, à moyen-long terme, la performance de ces mêmes organisations. Érigeant la conduite de politiques diversités en défi stratégique de l'entreprise, l'approche *business case* permet notamment d'expliquer le lien entre, d'une part, le déroulement des processus de recrutement, de sélection et d'animation des ressources humaines ou, encore, la diversification des équipes de travail et, de l'autre, l'atteinte d'objectifs économiques ou la réalisation d'éventuels avantages comparatifs.

Kossek et al. (2006) proposent ainsi une vue globale des stratégies de management de la diversité impliquant la mise en place d'objectifs précis au niveau organisationnel - mais aussi individuel et de groupe -, leur transformation en programmes et initiatives RH concrètes au sein de l'organisation et l'identification d'instruments de mesure ou indicateurs permettant de savoir si les objectifs ont finalement été atteints. Si, par exemple, l'objectif stratégique RH d'une organisation est de développer des programmes et des politiques s'adaptant à la diversité de profils démographiques de ses employés, cela appelle à prendre en compte l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ces programmes par ces mêmes employés, ou l'établissement d'intéressements valorisant la diversification des équipes (en termes d'attentes personnelles, de besoins familiaux...). Le niveau de turnover, la rentabilité, l'augmentation des parts de marché ou l'appui accordé par les top-managers à la politique *diversité* vont constituer autant d'indicateurs permettant de mesurer l'impact des initiatives RH mises en place dans

la perspective de promouvoir la diversité à l'échelle intra-organisationnelle. L'approche *business case* de la diversité permet finalement de concilier prospective de long-terme et quotidienneté de l'exigence managériale, inscrivant ainsi la thématique même de la diversité dans les grilles traditionnelles de la stratégie et de la GRH.

AU NIVEAU INDIVIDUEL : CONCEVOIR UN LEADERSHIP TRANSFORMATIF ET DÉVELOPPER LE MENTORING

À l'orée des paragraphes précédents, il apparaît clairement que la gestion de la diversité doit être considérée comme une compétence managériale à développer au sein des organisations. Le rôle du leadership au sein des démarches de promotion de la diversité s'avère là absolument central car le leader est appelé à reconnaître et à valoriser la diversité des membres de ses équipes. Outre un positionnement hiérarchique élevé lui permettant d'exercer un impact réel sur le management en entreprise, le leader se doit d'afficher une propension personnelle à la reconnaissance de la diversité, ainsi qu'une crédibilité à promouvoir une appropriation collective de la diversité -processus créateur (Alter, 2005). Son rôle est enfin également de justifier l'importance de mener une politique pro-active de la diversité, à la fois au nom de la mission intégratrice et sociétale de l'entreprise, mais aussi et surtout de l'intérêt stratégique de l'organisation (Mutabazi et al., 2008).

L'amélioration du management de la diversité doit passer par une attention particulière accordée aux capacités de leadership des individus, et notamment l'adoption d'un style de leadership transformatif. À cet égard, l'accent sera mis sur quatre mécanismes fondamentaux développés à l'aide d'activités de mentoring ou de formation (Bennis & Nanus, 1985) :

- le ralliement par la vision, en proposant aux individus une projection claire du futur;
- la transmission d'une vision partagée de manière à susciter l'adhésion de tous;
- la capacité à gagner la confiance en promouvant la stabilité, la sincérité et la fiabilité;
- l'auto-déploiement, consistant pour le leader à promouvoir son « auto-image » positive, représentant l'adéquation entre ses points forts et les besoins de l'entreprise.

Parmi les pratiques concrètes de leadership appropriées à la gestion de la diversité, le *mentoring* et la formation s'avèrent cruciaux car permettant à l'organisation de tirer un profit supérieur des compétences et des potentialités des collaborateurs issus de la diversité. S'appuyant sur la capacité des leaders à faciliter les relations entre individus aux profils diversifiés, le *mentoring* facilite leur acculturation et leur intégration organisationnelle. Cela passe par un processus de médiation relationnelle et symbolique par lequel le mentor, à la fois supérieur hiérarchique et figure tutélaire,

confère au mentoré une légitimité de transfert et accroît son patrimoine relationnel (Kram, 1988).

Ces initiatives de mentoring s'inscrivent directement dans la perspective de Burt (1998), décrivant deux stratégies possibles du point de vue relationnel pour faire carrière en entreprise :

- l'auto-construction d'un capital social basé sur un réseau large, dense et riche en trous structuraux : cette stratégie qualifiée d'entrepreneuriale serait privilégiée par les cadres-hommes,
- la mobilisation d'un capital social d'emprunt induisant une hiérarchisation du réseau égocentré du mentoré.

En supportant l'accès aux ressources-clés de son protégé, le mentor contribue finalement à positionner cet individu dans une relation d'égalité des chances – aux niveaux symbolique (légitimation) et pragmatique (accès à des ressources stratégiques) – par rapport à ses collègues. Mais cette pratique s'avère également être une stratégie de réduction des risques, la fréquentation des candidats permettant de mieux apprécier leurs capacités et aptitudes (Athey et al., 2000; Persson, 2009).

Malgré tout, comment peut-on s'assurer du succès et de la mise en place concrète de telles pratiques de mentoring au sein de l'organisation? Répondre à cette question amène à interroger indirectement l'articulation entre la performance égocentrée des acteurs (carrière, promotion symbolique, augmentation de salaire...), leur performance collectivement-orientée (productivité, créativité du salarié) et la performance globale de l'organisation (Kram, 1988). Du point de vue d'un management de la diversité, un leadership favorisant le mentoring permettrait à l'entreprise de mobiliser au mieux des collaborateurs à fort potentiel issus de la diversité qui pourraient être tentés par le retrait par la peur de se voir refuser des postes à responsabilités (Athey et al., 2000). La collaboration entre équipes diverses reposant sur la sédimentation d'un sentiment d'appartenance et sur une once de pression sociale, le mentoring favorise à la fois l'intégration et l'acculturation organisationnelle des acteurs issus de la diversité et l'épanouissement des dynamiques de groupe.

Conclusion

Notions polysémiques et plurivalentes sans cesse requalifiées, la diversité et la performance font l'objet d'une réinvestigation constante au sein du champ académique. À la lumière d'une telle observation, il est d'autant plus aisé de comprendre l'hétérogénéité relative des conclusions auxquelles aboutissent les études empiriques testant l'impact de la diversité sur la performance.

Soulignant le rôle central joué par la culture organisationnelle, ces recherches insistent sur l'impact exercé par des facteurs contextuels, temporels, organisationnels et

relationnels sur la performance d'équipes diversifiées. La diversité se révèle ainsi une ressource-clé pour l'entreprise, une gestion avertie de celle-ci étant susceptible de constituer un avantage compétitif.

A l'encontre de la rhétorique du volontarisme désintéressé des organisations et de l'illusion de leur pure soumission aux contraintes légales, il s'agit là d'envisager la promotion de la diversité comme un double vecteur de légitimation de l'entreprise (Barth, 2007) et de stimulation de sa performance économique. S'inscrivant à la confluence de l'éthique, du normatif et de l'économique, la diversité se constitue ainsi en problématique centrale pour les entreprises dont elle conduit à réinterroger la stratégie tout autant que le management.

Par delà l'hétérogénéité des résultats auxquels aboutit la littérature académique, cet article conclut que la diversité n'est pas de manière automatique et intrinsèque source de performance pour les organisations. Au-delà de la nécessaire prise en compte de dimensions contextuelles, c'est bien la manière de manager la diversité qui peut être source, ou non, de performance pour les entreprises. Ainsi les organisations ont-elles tout intérêt à concevoir des politiques *diversité* en prêtant attention aux dimensions temporelles à l'échelle sociétale, aux dimensions managériales au niveau organisationnel et aux dimensions intégratives et relationnelles à l'échelle individuelle. Et ce afin d'ériger la diversité en levier potentiel et conditionnel de performance économique.

Bibliographie

- ALTER, Norbert (2012). *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, Paris, P.U.F., 276 p.
- ALTER, Norbert (2005). *L'innovation ordinaire*. Paris, P.U.F. / Quadrige, 284 p.
- ARTHUR, Michelle; COOK, Alison (2003). «The relationship between work-family human resource practices and firm profitability : A multi-theoretical perspective», *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 22, p. 219-252.
- ATHEY, Susan; AVERY, Christopher; ZEMSKY, Peter (2000). «Mentoring and diversity», *American Economic Review*, Vol.90, N° 4, p.765-787.
- BARTH Isabelle; FALCOZ, Christophe (2007). *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 312 p.
- BARTH, Isabelle; FALCOZ, Christophe (2010). *Nouvelle perspectives en management de la diversité, égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Paris, Éditions EMS, 262 p.
- BARTH, Isabelle (2007). «*Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ?*», XVI^{ème} Congrès de l'A.I.M.S., Montréal, 6-9 Juin 2007, 25 p.
- BÉBÉAR, Claude (2004). *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, 1439 p.
- BELGHITI, Sophia; RHODAIN, Florence (2001). «Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises?», *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°190-191, p. 107-121.
- BELLARD, Edwan (2005) *HR Today*. s.p. <http://www.pspindex.ch/hrtoday/fr/>
- BENDER, Anne-Françoise; PIGEYRE, Françoise (2004). «De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes?», dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuilbert, p.189-207.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt (1985). *Leaders : the strategies for taking charge*, New York, Harper & Row, 235 p.
- BOURGUIGNON, Annick (1995). «Peut-on définir la performance?», *Revue Française de Comptabilité*, N°269, juillet-août, p. 61-66.
- BRUNA, Maria Giuseppina (2011a). «Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité», *Management et Avenir*, Vol. 3, N°43, p. 202-225.
- BRUNA, Maria Giuseppina (2011b). «Diversité, réseaux et innovation : contributions théoriques et investigation empirique», dans E. Lazega, M.-G. Bruna et F. Eloire (sous la direction de), *Cahier de l'ORIO n°3*, Université Paris-Dauphine, Paris, p. 76-95.
- BRUNA, Maria Giuseppina (2012). «La politique de diversité en entreprise : une affaire de réseaux et de collégialité?», 4^e Colloque international «Management et Réseaux», HEC Genève, 46 p.
- BRUNA, Maria Giuseppina; DANG Rey; VO, Linh-Chi (2012). «Women Directors and Corporate Social Responsibility : Evidence from Corporate Social Disclosure of French Companies», XXVIII^{èmes} Journées du développement ATM 2012, Orléans, 20 p.
- BURT, Ronald (1998). «The Gender of Social Capital», *Rationality and Society*, Vol. 10, N° 1, p.5-46.
- CABY, Jérôme; CLERC-GIRARD, Marie-France; KOEHL, Jacky (1996). «Stratégie et finance : le processus de création de valeur», *Revue Française de Gestion*, N°108, p. 49-56.
- CHANLAT, Jean-François; DAVEL, Eduardo; DUPUIS, Jean-Pierre (2008). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université de Laval, Paris, 488 p.
- CHANLAT, Jean-François; BRUNA, Maria Giuseppina (2011). «Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management», *ENA Hors les Murs*, N°415, p.14-15.
- CHAUVET, Mathieu (2012). «The management of distance in distributed-work : A Deleuzian approach to control», Thèse de doctorat/PhD en Sciences de Gestion soutenue le 13 novembre 2012 dans le cadre du double Programme Thèse/PhD Université Paris Dauphine / Georgia State University, Laboratoire DRM, Paris, 408 p.
- CHAUVET, Mathieu; FERNANDEZ, Anne-Sophie (2010). «Management of cultural diversity in global companies : between discourses and practices», *26th European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium*, July 1-3, 2010, Lisbon (Portugal), 19 p.

- CMIG (2012). *Critical Management Studies Interest Group of the Academy of Management*. <http://group.aomonline.org/cms/>
- CORNET, Annie; DELHAYE, Christine (2006). «Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique?», *Lettre du management responsable*, N°5, ESDES (École de commerce de l'université catholique de Lyon), www.esdes.recherche-net.fr
- CORNET, Annie; WARLAND, Philippe (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Paris, DUNOD, 147 p.
- COX, Taylor (1993). *Cultural diversity in organizations : Theory, Research and Practice*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 314 p.
- COX, Taylor; BLAKE, Stracy (1991). «The multicultural organization.», *Academy of Management Executive*, Vol. 5, N° 2, p. 34-47.
- CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1977). *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 500 p.
- DAMERON, Stéphanie (2002). «La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception», *Le travail humain*, Vol. 65, N° 4, p. 339-361.
- DAMERON, Stéphanie (2004). «Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet». *M@n@gement*, Vol. 7, N° 3, p. 137-160.
- DAMERON, Stéphanie; JOFFRE, Olivier (2007). «The good and the bad : the impact of diversity management on co-operative relationships. *International Journal of Human Resources Management*», Vol.18, N°11, p. 2037-2056.
- ELY, Robin; THOMAS, David (2001). «Cultural diversity at work : The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, N° 2, p. 229-273.
- FALCOZ, Christophe (2007) «Le management des équipes diverses», dans I. Barth et C. Falcoz, *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p. 257-272.
- GARNER-MOYER, Hélène (2006), «Gestion de la diversité et enjeux de GRH», *Management et avenir*, Vol.7, N°1, p. 23-42.
- GAUZENTE, Claire (2000). «Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs», *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N° 2, p. 145-165.
- GEORGOPOULOS, Basil; TANNENBAUM, Arnold (1957). «A Study of Organizational Effectiveness», *American Sociological Review*, Vol. 22, N° 5, p. 534-540.
- HAAS, Aurore; SHIMADA, Sakura (2010). «(Re)Définir la diversité», dans S. Dameron et J.-F. Chanlat (sous la direction de), *Cahier de recherche n°1 de la Chaire «Management et Diversité*, Paris, Fondation et Université Paris-Dauphine, 18 p.
- HANSEN, Gary; WERNERFELT, Birger (1989). «Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors», *Strategic Management Journal*, Vol. 10, N° 5, p. 399-411.
- HARRISON, David A.; PRICE, Kenneth H.; BELL, Myrtle P. (1998). «Beyond Relational Demography : Time and the Effect of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion», *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 1, p. 96-107.
- HARRISON, David A.; KLEIN, Katherine (2007). «What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations», *Academy of Management Review*, Vol. 32, N° 4, p. 1199-1228.
- HERMONT, Roger-Pierre; JORAS, Michel (2007). «Le manager et la diversité», dans J.-M. Peretti, *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, p. 145-154.
- HUMPHRIES, Maria; GRICE, Shayne (1995). «Equal employment opportunity and the management of diversity : A global discourse of assimilation», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8, N° 5, p. 17-32.
- IGALENS, Jacques; JORAS, Michel (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris, Éd. d'Organisation, 184 p.
- JACKSON, Susan E.; JOSHI Aparna; ERHARDT, Niclas L. (2003). «Recent Research on Team and Organizational Diversity», *Journal of Management*, Vol. 29, N° 6, p. 801-830.
- JAYNE, Michele E. A.; DIPBOYE, Robert L. (2004). «Leveraging diversity to improve business performance : research findings and recommendations for organizations». *Human Resource Management*, Vol. 43, N° 4, p. 409-424.
- JEHN, Karen A.; NORTHCRAFT, Gregory B.; NEALE, Margaret A. (1999). «Why differences make a difference : A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, N° 4, p. 741-763.
- JONES, Deborah; STABLEIN, Ralph (2006) «Diversity as resistance and recuperation : critical theory, post-structuralist perspectives and workplace diversity», dans A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle, *Handbook of workplace diversity*, London, Sage, p.146-168.
- KELLY, Erin; DOBBIN, Frank (1998). «How affirmative action became diversity management, employer response to anti-discrimination law, 1931-1996», *American Behavioral Scientist*, Vol. 41, N°7, p. 960-984.
- KILDUFF, Martin; REINHARD, Angelmar; AJAY, Mehra. (2000). «Top Management-Team Diversity and Firm Performance : Examining the Role of Cognitions», *Organization Science*, Vol. 11, N° 1, p. 21-34.
- KLARSFELD, Alain (2010) *International Handbook On Diversity Management At Work : Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar Publishing, 360 p.
- KOCHAN, Thomas; BEZRUKOVA, Katerina; ELY, Robin; JACKSON, Susan; JOSHI, Aparna; JEHN, Karen; LEONARD, JONATHAN; LEVINE, DAVID; THOMAS, David (2003), «The effects of diversity on business performance : Report of the diversity research network», *Human Resource Management*, Vol. 42, N° 1, p. 3-21.
- KOSSEK, Ellen; LOBEL, Sharon; BROWN, Jennifer (2006) «Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity», dans A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle (eds), *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage, p. 53-74.
- KRAM, Kathy E. (1988) *Memoring at work : Developmental relationships in organizational life*, University Press of America, 252 p.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie (2005). «Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique», *Travail et Emploi*, N°102, p.11-20.

- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie (2007). « Quel Business Case pour la féminisation des entreprises ? », dans I. Barth et C. Falcoz, *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p.131-151.
- LAUFER, Jacqueline (2009). « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, Genre et Sociétés*, N°21, p. 29-54.
- LAZEGA, Emmanuel (2008). « Théorie de la coopération entre concurrents : Organisation, marché et analyse de réseaux », dans P. Steiner et F. Vatin, *Traité de Sociologie Economique*, Paris, P.U.F., « Quadrige », p.1-816.
- LAZEGA, Emmanuel (2011). « Sociologie néo-structurale : du méso au macro », dans E. Lazega, M.-G. Bruna et F. Eloire, *Cahiers de l'ORIO n°3*, Paris, IRISSO/ORIO, p.135-144.
- McMAHON, Anne M. (2010). « Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09 », *Journal of Diversity Management*, Vol. 5, N°2, p. 37-48.
- MEYERSON, Debra E.; SCULLY, Maureen (1995). « Tempered Radicalism and The Politics and Ambivalence and Change », *Organization Science*, Vol. 6, N° 5, p. 585-600.
- MILIKEN, Frances; MARTINS, Luis (1996). « Searching for common threads : Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *The Academy of Management Review*, Vol. 21, N° 2, p. 402-433.
- MILIKEN, Frances; MARTINS, Luis; MORGAN, Hal (1998). « Explaining organizational responsiveness to work-family issues : The role of human resource executives as issue interpreters », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 5, p. 580-592.
- MOHAMMED, Susani; NADKAMI, Sucheta (2011). « Temporal diversity and team performance : the moderating role of team temporal leadership », Vol. 54, N° 3, p.489-508.
- MORIN, Estelle; SAVOIE, André; BEAUDIN, Guy (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 158 p.
- MORRISON, Ann M. (1992). *The new leaders : guidelines on leadership diversity in America*, Jossey-Bass Management series, 309 + xxix p.
- MUTABAZI, Evalde; PIERRE, Philippe; JACQUARD, Albert (2008). *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 212 p.
- OSTY, Florence; UHALDE, Marc (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 398 p.
- ÖZBILGIN, Mustapha; NISHII, Lisa (2007). « Global Diversity Management : towards a conceptual framework », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, N° 11, p. 1883-1894.
- ÖZBILGIN, Mustapha; TATLI, Abu (2008). *Global Diversity Management : An Evidence Based Approach*, London and New York, Palgrave, 482 p.
- PELLED, Lisa Hope; EISENHARDT, Kathleen M.; XIN, Katherine R. (1999). « Exploring the Black Box : An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, N° 1, p. 1-28.
- PENROSE, Edith (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford. Oxford Univ. Press, 304 p.
- PERETTI, Jean-Marie (2007). *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 312 p.
- PERSSON, Sybil (2009). « Faut-il adopter le mentoring en France? État des saviors et perspectives généalogiques. *Management & Avenir*, Vol. 5, N° 5, p. 98-115.
- PIEFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations*, Stanford, Stanford Business Classics, 300 p.
- PITTS, David W. (2005). « Diversity, Representation, and Performance : Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, N° 4, p. 615-631.
- RICHARD, Orlando (2000). « Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°2, p. 164-177.
- ROBERSON, Quinetta M.; PARK, Hyeon Jeong (2007). « Examining the link between diversity and firm performance : The effects of diversity reputation and leader racial diversity », *Group & Organization Management*, Vol. 32, N° 5, p. 548-568.
- ROBERSON, Quinetta (2012). « Management & Inclusion : the Case of USA », Cycle de conférences « *Management et diversité : comparaisons internationales* » de la Chaire « Management et Diversité », Fondation Dauphine, 15 juin 2012.
- ROBERT-DEMONTROND, Philippe; JOYEAU, Anne (2006). « Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales », *Management et avenir*, N° 7, p. 91- 114.
- SABEG Yazid; MÉHAIGNERIE, Laurence (2004). *Les Oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, Paris, 269 p.
- SCHIEIN, Edgar (1992). *Organisational Culture and Leadership*, Jossey Bass, 464 p.
- SCOTT, W. Richard (2003). *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*, (5th edition), Englewood Cliffs, Prentice Hall, 430 p.
- SUBELIANI, David; TSOGAS, George (2005). « Managing diversity in the Netherlands : a case study of Rabobank », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, N° 5, p.831-851.
- SUCHMAN, Mark.C. (1995). « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review*, Vol.20, N°3, p. 571-610.
- TAJFEL, Henry; TURNER, John (1986). « The social identity theory of intergroup behavior », dans S. Worchel, W. Austin, *Psychology of intergroup relations*, Chicago, Nelson-Hall, p. 7-24.
- THOMAS, R. ROOSEVELT (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, New York: Amacom, 189 p.
- TYWONIAK, Stéphane (1998). « Le modèle ressource et compétence : un nouveau paradigme pour le management stratégique », dans H. Laroche, J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, p. 166-204.
- VAARA, Eero; TIENARI, Jaiine; PIEKKARI, Rebecca; SANTTI, Risto (2005). « Language and the circuits of power in a merging multinational corporation », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N° 3, p.333-347.
- WATSON, Warren E.; KUMAR, Kamalsh; MICHAELSEN, Larry K. (1993). « Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task

groups». *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 3, p. 590-602.

WEBBER, Sheila S.; DONAHUE, Lisa M. (2001). «Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance : a meta-analysis», *Journal of Management*, Vol. 27, N°2, p. 141-162.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

« FAIRE DE LA DIVERSITÉ UNE RICHESSE POUR L'ENTREPRISE »

La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale

Laure Bereni

Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) | « Raisons politiques »

2009/3 n° 35 | pages 87 à 105

ISSN 1291-1941

ISBN 9782824631500

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-page-87.htm>

Pour citer cet article :

Laure Bereni, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale, *Raisons politiques* 2009/3 (n° 35), p. 87-105.
DOI 10.3917/rai.035.0087

Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).

© Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.). Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LAURE BERENI

« Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ¹ »

La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale

DEPUIS 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 dispositif². C'est dans ce contexte d'« invention française de la discrimination ³ », 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 Bébéar⁴, 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 travail⁵. 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*⁶ 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 Dume 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 diversité⁷. 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 entreprendre⁸ ». 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 article⁹.

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 marché¹⁰ ». 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 américaine¹¹. 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 1970¹², 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. Thomas¹³ –, 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 1970¹⁴. Comme le montrent les travaux de Frank Dobbin et de Lauren Edelman¹⁵, 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 chances (*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 »¹⁶. 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 »¹⁷. 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 diversité¹⁸ » 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 Bébéar, 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 DPM¹⁹ et le FASILD²⁰), 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 départ²¹. 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 public²² », 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 dominantes²³.

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 »²⁴. 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 compris²⁵ » 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 économique²⁶.

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 *passseurs* entre deux mondes²⁷, 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. Bébéar, *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.

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 cadres³⁰ », 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 Bébéar 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 »³¹. 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. Bébéar, *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 »³².

De tels usages de la diversité sont rendus possibles par le caractère extrêmement flou et labile de cette catégorie³³, 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 menace³⁴ » 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)³⁵. 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'œuvre³⁶, 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*³⁷). 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'ethnicisation 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.

ethniques) dans la grammaire républicaine depuis la réforme sur la parité politique⁴¹.

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 »⁴². Il est frappant de constater à quel point ce discours, qui s'inscrit dans la filiation du paternalisme patronal né au 19^e 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 gestion⁴³. 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 »⁴⁴, 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.

esprit du capitalisme » qui intègre des valeurs non marchandes, comme le bien et le juste, à la rationalité managériale⁴⁷.

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*)⁴⁸. 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 répressive⁴⁹. 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 discriminations⁵⁰. ♦

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.

« Management et Diversité : lignes de tension et perspectives »

Jean-François Chanlat, Stéphanie Dameron, Jean-Pierre Dupuis, Maria Ester de Freitas et Mustafa Ozbilgin

Management international / International Management / Gestión Internacional, vol. 17, 2013, p. 5-13.

Pour citer ce document, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1015807ar>

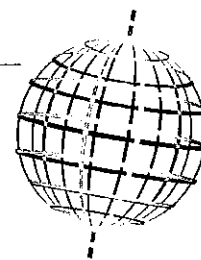
DOI: 10.7202/1015807ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

éru^{di}t est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. éru^{di}t offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org



Management et Diversité : lignes de tension et perspectives

JEAN-FRANÇOIS CHANLAT
Université Paris-Dauphine

STÉPHANIE DAMERON
Université Paris-Dauphine

JEAN-PIERRE DUPUIS
Université Paris-Dauphine

MARIA ESTER DE FREITAS
Université FGV-EAESP (Brésil)

MUSTAFA OZBILGIN
Université Paris-Dauphine

« C'est par la diversification des « rencontres », par l'épreuve des mises en relation fréquemment renouvelées, que se saisit et se vérifie ce qui est la nature même du social : son mouvement de création, de production continue » (Georges Balandier, 2003, p.33)

Dans la plupart des pays industrialisés, la diversité est un mot en ce moment fort à la mode. La presse s'en fait largement écho, l'élection du sénateur Barack Obama comme Président des Etats-Unis en 2008 en étant devenu un symbole international. Or, l'engouement pour un mot est toujours en lien avec des questions qu'une société se pose à un moment donné de son histoire. Si la nôtre ne fait pas exception à la règle, il nous faut rappeler d'entrée que la question de la diversité n'est pas en soi nouvelle et que l'intérêt de l'univers gestionnaire à son égard, non plus. En effet, d'un point de vue anthropologique, la diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : 1) la question du rapport à l'autre (l'altérité) (Balandier, 2003) et 2) la question du vivre ensemble (la socialité) (Durkheim, 1930).

Depuis que le management existe en tant que corps de principes, cette question de la coopération entre les différentes composantes sociales d'une organisation a été posée. Et la question du comment faire en sorte que des gens différents par l'âge, le sexe, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la formation et le métier travaillent ensemble en vue de l'objectif commun a été dévolu aux gestionnaires. Tel est bien le problème qui se pose à toute action organisée et que les gestionnaires ont depuis toujours eu pour objectif de résoudre au quotidien (Chanlat, 1998, 2002, 2005). La question de la socialité est donc, elle aussi, au cœur de la dynamique managériale (Dameron, 2004).

C'est au cours des deux dernières décennies où l'esprit gestionnaire anglo-saxon s'est particulièrement diffusé dans le monde que le vocable « diversité » s'est imposé, peu à peu, dans le domaine de la gestion (Kirkon et Greene, 2004).

Dans les sociétés développées, son usage est le fruit de la rencontre de quatre grands mouvements de fond observés depuis l'après-Guerre :

- une présence désormais massive et permanente des femmes sur le marché du travail (Méda, 2008);
- un brassage démographique entraîné par les divers mouvements migratoires (Héran, 2007);
- une mondialisation des échanges;
- une culture plus tolérante et libérale à l'égard des différences;
- Et d'un certain nombre de constats observés à des degrés divers dans de nombreux pays (Robertson, 2006; Ozbilgin et Tatli, 2008; Healey et Oikelome, 2011; Vassilopoulou, 2011; de Freitas et Dantas, 2012; Bell, 2012; Klarsfeld, 2012), et notamment en France (Barth et Falcoz, 2007; Chanlat, 2010; Falcoz et Barth, 2010; Bender, Klarsfeld et Laufer, 2012).

Ces constats touchent

- des discriminations sociales multiples d'accès à l'emploi;
- une division très sexuée du travail et une faible représentation féminine dans les sphères dirigeantes (Laufer, 2007);
- des conflits interculturels plus médiatisés (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008);
- la difficulté de nombreux jeunes à s'insérer dans le marché du travail;
- l'éviction des salariés de plus des 50 ans de la vie active;
- les difficultés d'insertion rencontrées par les personnes handicapées.

En France, l'intérêt des cercles gestionnaire pour cette question est encore plus récent que dans les univers anglo-saxons (Barth et Falcoy, 2007; Chanlat, 2010; Bender, Klarsfeld et Laufer, 2012). Mais il reste que, au cours des dernières années, nous avons assisté à une multiplicité d'actions dans ce sens, par exemple : à la création de la Halde (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité.), à la fondation du Club du XXI siècle et d'une association des managers de la diversité (l'AFMD) qui visent à accroître la représentativité de différents groupes peu ou mal représentés dans la vie sociale, à la création

toute récente d'un Haut Commissariat à la diversité et de plusieurs chaires universitaires de recherche dédiées à ce thème, dont une à Dauphine¹, à de nombreux colloques et débats concernant cette question, à un programme de labellisation des organisations (Le label diversité) et à la signature de chartes de la diversité par de nombreuses grandes entreprises (Point, 2006).

Au Québec, influencé par les pratiques nord-américaines, cet intérêt est plus ancien mais il a parfois dépassé le modèle anglo-saxon, par exemple avec la loi sur l'Équité salariale adoptée en 1996. Cette loi, unique en Amérique du Nord, oblige les employeurs à offrir aux femmes de leur entreprise des salaires équivalents à ceux des hommes pour des emplois équivalents mais différents. Ainsi, les emplois féminins doivent être comparés à des emplois majoritairement masculins équivalents comme ceux de policier (infirmière), de menuisier (secrétaire) ou de concierge (gardienne d'enfants) et être rémunérés comme le sont les hommes occupant ces emplois.

La gestion étant un monde où l'on voit apparaître régulièrement des modes, d'aucuns peuvent considérer cet engouement actuel pour la diversité comme une autre illustration de ce phénomène. Tout comme la qualité était, par exemple, un des slogans populaires dans les entreprises des années 80, la diversité semble être devenue avec le développement durable, celui du monde managérial de ce XXI^e siècle naissant.

Si le débat sociétal sur la diversité trouve un écho particulier en entreprise c'est que celle-ci connaît des évolutions fondamentales. Quatre d'entre elles nécessitent une réflexion renouvelée sur le management de la diversité. L'entreprise du XXI^e siècle est en effet multipolaire, les centres de décisions sont répartis dans différents territoires; elle est multiculturelle, ses employés, ses fournisseurs et ses clients sont de différentes origines; elle est multigénérationnelle – les stages et les formations en apprentissages se généralisent et commencent plus tôt tandis que l'âge de départ à la retraite recule; elle est enfin distribuée et virtuelle, ses équipes et son encadrement travaillent à distance utilisant abondamment les technologies de l'information et de la communication à leur disposition. De ce fait, les processus actuels, notamment de recrutement, de gestion des parcours professionnels et de diffusion et partage des connaissances, sont appelés à évoluer radicalement.

Après avoir présenté le caractère polysémique de la notion de diversité suivant une perspective comparée, l'objectif de cette introduction à ce numéro spécial est de repérer les tensions exercées sur les organisations par le management de la diversité et de dégager les perspectives de recherche sur cette thématique, tout en insérant dans notre

propos les différentes contributions faites et sélectionnées pour ce numéro.

La diversité : un élément de la gestion d'entreprise

Dans le contexte actuel, la diversité est devenue un élément de la stratégie de nombreuses grandes entreprises, notamment si l'on en juge le discours qu'elles tiennent à ce sujet. Elle est aussi perçue par certains gouvernements comme un instrument d'une politique sociétale plus large, en matière d'égalité des chances et d'équité de traitement, à poursuivre dans les différentes sphères de l'économie, des médias, de la culture, de l'administration et de la politique.

Le dénominateur commun de ce management de la diversité part d'un postulat, partagé par tous les acteurs de la mise en place de telles politiques, que les différences, quelles qu'elles soient, peuvent représenter à la fois des ressources et un atout indispensable à la bonne marche des organisations. On peut définir ainsi le management de la diversité comme le dernier développement d'un ensemble de stratégies managériales dont le but est non seulement d'améliorer la présence et le sort, dans certains contextes professionnels, de personnes appartenant à des minorités discriminées ou exclues mais aussi de rendre l'organisation plus efficace en exploitant au mieux ces différences (Sabeg et Charlotin, 2006).

Cette stratégie se distingue quelque peu des programmes d'égalité en emploi. Car, contrairement à ces derniers qui cherchent à promouvoir d'abord et avant tout une égalité des chances face à l'emploi, la gestion de la diversité vise d'abord et avant tout à améliorer la compétitivité et l'efficacité des entreprises en mettant l'accent sur la reconnaissance et l'apport des différences sociales et en mettant en place des pratiques dans ce sens. La gestion de la diversité cherche à faire du lieu de travail un endroit intégrateur pour tout le monde, et à promouvoir une culture qui accepte les différences afin de rendre l'organisation plus performante, plus efficace et plus créative dans le contexte qui est le sien; autrement dit, les différences doivent faire la différence.

En anglais, la notion de «diversity» recouvre par ailleurs plusieurs acceptions. Elle peut signifier à la fois l'hétérogénéité du personnel et la gestion de la diversité de ce personnel. Elle peut également renvoyer à n'importe quelle politique concernant les immigrants ou les minorités, aux programmes d'accès à l'égalité, ou encore faire référence à toute pratique mise en place pour faire face à l'hétérogénéité sociale.

Comme le montre, par exemple, une étude récente qui a comparé 241 sites internet d'entreprises européennes

1. La chaire 'Management et diversité' de l'Université Paris-Dauphine est sous la responsabilité des Professeurs Jean-François Chanlat et Mustafa Ozbilgin lequel a succédé à Stéphanie Dameron il y a de cela un an et demi. Elle a été fondée en partenariat avec le Club du XXI

siècle et quatre entreprises : EADS, GDF-SUEZ, LE GROUPE LA POSTE et LA MACIF qui lui apportent leur soutien financier et lancée en janvier 2009 .

sur cette question, les entreprises britanniques sont, celles qui ont le discours le plus large et le plus proactif dans ce domaine alors que les autres se contentent de valoriser essentiellement l'accès à l'emploi et d'améliorer les chances de promotion des personnes appartenant à des catégories exclues ou discriminées (femmes, minorités ethniques, seniors, handicapés, homosexuels...) (Point, 2006).

Le contexte sociohistorique jouant donc un grand rôle dans la construction différencié des discours (Tatli, Vassilopoulou, Al Ariss et Ozbilgin, 2012), voyons par exemple, comment cette question est vue dans le contexte français auquel font référence plusieurs articles présentés dans ce numéro.

Comme nous l'avons déjà rappelé plus haut, la question de la diversité et de sa gestion, prise dans son acception anglo-saxonne, est en effet une question tout à fait récente dans le contexte français. Même si nous avons eu tout un débat il y a quelques années sur la parité dans le domaine politique, notamment entre hommes et femmes et des lois cherchant à lutter contre le racisme et les discriminations sociales, le recours au mot diversité dans notre contexte hexagonal est un fait social nouveau. Outre l'influence qu'exerce l'expérience anglo-saxonne à ce sujet et que nous venons d'évoquer brièvement, son usage en France a émergé à l'occasion de deux grandes questions sociales :

- les problèmes liés aux discriminations vécues par les jeunes des banlieues dites sensibles;
- la faible représentation dans les positions de pouvoir (notamment économique et politique) de personnes issues des minorités ou ayant des profils atypiques.

Pourquoi cette question, largement discutée par exemple en Amérique du Nord depuis des années, ne s'est-elle donc pas posée de la même manière en France qu'Outre-Atlantique ? Pour une raison bien simple, c'est que la France ne définit pas tout à fait la citoyenneté de la même manière (Weil, 2005; Schnapper, 2007).

Depuis la Révolution française, les responsables politiques français ont toujours défendu en effet une conception universelle de la citoyenneté et n'ont jamais fait référence aux origines ou au genre. Il fallait constituer l'unité de la Nation et cette unité ne pouvait pas se fonder sur des différences communautaires de quelque nature que ce soit. Toute l'expérience politique a été de renforcer cette notion d'unité de la Nation et donc l'assimilation pleine et entière des immigrés ou des provinciaux à la culture commune (affirmation du français comme seule langue nationale, francisation de toutes les régions du pays via l'école publique obligatoire, loi sur la laïcité, défense des idéaux de la République, loi sur le voile, etc...). Comme le rappelle fort justement Pascal Combemale (2009, p77), le préambule de notre Constitution hérité de celui de 1946 en fait foi :

«Au lendemain de la victoire remportée par les peuples libres sur les régimes qui ont tenté d'asservir et de dégrader

la personne humaine, le peuple français proclame à nouveau que tout être humain, sans distinction de race, de religion, ni de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés. »

Si l'expérience française en la matière est singulière par bien des aspects, notamment par la manière dont s'est fabriqué la République, il reste que de nombreux pays sont traversés par trois grandes et mêmes lignes de tension.

Les principales lignes de tension de la gestion de la diversité

Le management de la diversité renvoie fondamentalement à la socialisation au sein d'un groupe. Pour reprendre le sociologue E. Durkheim, la socialisation résulte à la fois de processus d'intégration et de processus de régulation. L'intégration sociale nécessite que les membres d'une même entité, et même si c'est avec une intensité inégale, partagent une identité commune, entendue comme un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement. L'intégration implique également que ses membres soient en interaction les uns avec les autres. Elle nécessite enfin qu'ils soient voués à des buts communs. Par ailleurs, la régulation sociale, seconde dimension de la socialisation, renvoie au pouvoir qui règle les activités des individus.

Socialisation ne veut donc pas dire acceptation aveugle des différences, relativisme absolu et laissez-faire. Bien au contraire, elle exige de définir un ensemble de référents partagés stables à partir desquels la variation des comportements est acceptable.

Dans ce cadre, trois grandes lignes de tension parcourent à des degrés divers, selon les pays, la gestion de la diversité. La première touche la tension égalité/diversité, la seconde, la tension universalité/diversité et la troisième, performance/diversité. Tous les articles présentés ici s'inscrivent parfaitement sous l'une ou l'autre de ces tensions.

LA TENSION ÉGALITÉ/DIVERSITÉ

Nos sociétés démocratiques étant fondées sur l'égalité des droits, la gestion de la diversité, par certaines de ses pratiques, revisite la question de l'égalité. Ce qui suscite des débats fort nombreux, notamment en France. Depuis Tocqueville, nous savons que nous vivons dans des sociétés qui aspirent à l'égalité sociale. Mais nous savons aussi par Marx que les droits formels ne sont pas toujours réels. Le principe d'égalité est donc toujours un idéal à poursuivre et toute inégalité fortement ressentie peut alimenter le mouvement social. C'est donc en son nom que l'on a mis en place, comme nous l'avons vu précédemment, des politiques d'« affirmative action » aux Etats-Unis, lesquelles devaient permettre aux minorités discriminées (Noirs et femmes notamment) d'améliorer leurs chances. Mais c'est aussi au nom de l'égalité que certaines de ces pratiques associées à

ce mouvement : mises en place de quotas, discrimination positive ont été particulièrement critiquées (Calvès, 2004).

En France, la loi sur la parité hommes/femmes en politique a subi le même type de critique, de la part de féministe, comme, par exemple, Elisabeth Badinter qui, dans le cas français, s'appuyait sur l'esprit républicain pour rejeter le projet de loi proposé. L'idée d'établir des 'statistiques ethniques' suscite actuellement des débats vigoureux et des critiques similaires. Car la mise en place éventuelle de tels indicateurs dans notre contexte ne va pas de soi. Elle rentre non seulement en contradiction avec la conception de la citoyenneté à la française que nous venons d'évoquer, mais aussi pose des problèmes particulièrement ardues sur le plan méthodologique et peut enfin avoir des effets redoutables sur la définition de soi. Il ne faut jamais oublier en effet que, selon la recherche dans le domaine des relations ethniques, ce sont les interactions que les groupes ont entre eux et les limites qu'ils établissent dans un contexte donné qui constituent le niveau d'analyse pertinent.

A une analyse à partir de catégorisations de type ethno-racial tendant à enfermer les personnes dans des cadres naturels et essentialistes, il faut donc préférer une analyse en termes d'ethnicisation des rapports sociaux. Les représentations d'une génération d'enfants français de parents immigrés ne sont pas en effet analogues à celles de leurs parents en raison de conditions socio-historiques différentes (taux de chômage, degré de ségrégation spatiale, maîtrise de langue, niveau d'instruction, etc.). Les rapports sociaux sont par définition dynamiques et historiquement datés (INSEE et Ined, 2011). On ne peut donc les enfermer dans des catégories figées (Combemale, 2009).

Si une telle conception républicaine de l'indifférenciation raciale est particulière à la France, il nous semble important de nous attarder à ce qui est fondamental : analyser les logiques qui concourent, comme nous y invite Robert Castel (2007), aux discriminations négatives et à l'exclusion sociale dans chacun des contextes étudiés.

Outre la posture philosophique, propre à la conception française du vivre ensemble, que nous venons de rappeler, l'attachement des Français envers une vision égalitaire et universelle du citoyen bénéficie également par ailleurs de solides fondements historiques et anthropologiques. La notion d'égalité entre les frères et les sœurs qui est au cœur de la structure familiale dominante française, est peut-être une des explications de cette passion bien française pour l'égalité. Ce qui n'est pas le cas de la structure familiale dominante en Angleterre, laquelle accepte volontiers depuis plusieurs siècles l'inégalité entre les frères et les sœurs avec la règle de la primogéniture en matière d'héritage (Todd, 1984).

D'autres critiques, plus radicales encore, en appellent à l'égalité contre la diversité. Ils voient dans la popularité croissante de l'idée de diversité un écran de fumée qui masquerait la montée des inégalités sociales que nos sociétés

ont connues au cours des trente dernières années. La présence de représentants des minorités à des postes de responsabilité ne serait pas alors synonyme d'une amélioration de l'égalité sociale mais bien le signe d'une accession de certains d'entre eux ou d'entre elles aux groupes dominants (Michaels, 2009). Cette politique, si elle ne change pas la mécanique fondamentale des inégalités, permet d'améliorer en revanche sa légitimation auprès des groupes socialement défavorisés. Les cercles du pouvoir et le système social ne seraient pas globalement plus ouverts mais en sortiraient renforcés.

Face à de telles critiques, les défenseurs des législations et des pratiques mises en places au nom de la diversité défendent l'idée que si nous laissons les choses en l'état, il n'y aurait que des améliorations fort lentes et que les personnes concernées seraient toujours exclues de nombreux emplois et postes hiérarchiques. En d'autres termes, la parité, les quotas et la discrimination positive seraient des réponses pragmatiques à l'inégalité sociale ambiante. Les résultats obtenus par les pays scandinaves en ce qui concerne la parité hommes/femmes (Méda, 2008), et ceux obtenus aux EU dans les universités semblent leur donner en partie raison.

Dans ce numéro, l'article de Mustafa Ozbilgin et de Diane Bebbington met justement en lumière ces questionnements dans le cadre de la Grande Bretagne, notamment au niveau de la représentation dans les instances dirigeantes des institutions d'enseignement supérieur et celui de Peter Spink et Barbosa, dans le cadre des entreprises bancaires brésiliennes; tous deux défendent ici l'idée d'un renforcement de la législation pour assurer une meilleure représentativité des groupes sous-représentés. Si cette mise en perspective historique et sociologique plaide pour de telles interventions, il n'en demeure pas moins qu'elles continuent de poser des problèmes au principe d'égalité, qu'elles peuvent entraîner des effets pervers pour ceux et celles qui en sont les bénéficiaires et qu'elles rentrent parfois en contradiction avec certains principes de base de la vie commune. Ce qui nous amène au deuxième type de tension.

LA TENSION UNIVERSALITÉ/DIVERSITÉ

Une deuxième tension a en effet surgi dans de nombreux pays en relation avec la gestion de la diversité. C'est la tension entre diversité et universalité. Elle a été provoquée à la fois par l'apparition de pratiques et de comportements religieux observés en milieu de travail et dans certaines institutions publiques et par les revendications de la reconnaissance de certains droits et pratiques dans les univers professionnels qui remettent en cause l'universalité des droits, telle qu'elle est vue par la tradition occidentale. Si, en matière religieuse, la question du foulard à l'école ou de la burqa en a cristallisé dans les dernières années en Europe, notamment en France et en Belgique, voire au Canada, l'essence, d'autres cas moins médiatisés

mobilisent régulièrement les gestionnaires et les responsables administratifs : mise en place de lieux de prière sur le lieu de travail, respect des interdits alimentaires, prise en compte des périodes de jeûne, port de signes religieux, exigence de séparation des sexes, contestation du contenu des enseignements... Ces situations que l'on retrouve également dans de nombreux pays industrialisés, sont vécues de manière particulière en France car elle pose le rapport à la laïcité.

Comme chacun le sait, la France est un pays qui reconnaît la liberté de croyance mais qui a séparé dans la plus grande partie de l'Hexagone, les départements concordataires d'Alsace-Moselle faisant exception à cette règle, les confessions religieuses et l'Etat. Ce qui veut dire, que les institutions publiques sont, par définition, laïques, la laïcité garantissant l'exercice de la liberté de conscience, notamment en matière religieuse. C'est donc influencé par cet esprit républicain que la commission Stasi a été l'inspiratrice d'une loi passée en 2004 qui a interdit dans les écoles, les collèges et les lycées publics, le port de signes ou tenues par lesquels les élèves manifestent ostensiblement une appartenance religieuse.

Trois articles de ce numéro, celui de Géraldine Galindo et Joëlle Surply, celui de Eléonore Marbot et de Brigitte Nivet et celui de Yvan Barel et Sandrine Frémeaux s'inscrivent parfaitement, chacun à leur manière, dans les débats qui ont cours actuellement dans le contexte français où la conception républicaine du vivre ensemble et le définition du citoyen sont interpellées par différentes demandes d'ordre religieux ou sociales (Barth, 2012, Banon et Chanlat, 2012). Mais de tels débats se retrouvent aussi en Amérique du Nord (Hicks, 2003), notamment au Québec (Bouchard et Taylor, 2008) et dans d'autres pays européens (Ozbilgin et Tatli, 2008), voire ailleurs dans le monde, notamment en Israël ou en Tunisie.

La situation se vit toutefois autrement en Amérique du Nord où la notion d'accommodement raisonnable est venue baliser le rapport entre le religieux et le profane dans des États aussi laïcs. Par exemple, des accommodements (port du foulard, lieu de prière, congé, etc.) peuvent être autorisés dans la mesure où ils n'imposent pas de coûts irraisonnables à l'entreprise ou à l'organisation et s'ils n'entraînent pas de conséquences négatives pour les autres employés ou d'autres bénéficiaires de services. La loi québécoise, par exemple, encadre ces pratiques par l'intermédiaire du Tribunal des droits de la personne. S'il se dégage une jurisprudence de ces décisions, celle-ci fait force de loi seulement si la décision d'accommoder ne cause aucun préjudice à l'entreprise (à l'organisation) ou à d'autres personnes. Chaque cas est traité séparément, et il s'agit chaque fois d'un cas individuel (une personne) et non pas d'un droit accordé à une collectivité.

LA TENSION PERFORMANCE/ DIVERSITÉ

La question de la gestion de la diversité, comme nous l'avons vu, est dans une large mesure poussée par des objectifs d'efficacité et de performance. Si, selon la nature de l'organisation (privée, publique, coopérative ou associative), les finalités peuvent bien sûr varier, il reste que le bon fonctionnement demeure une exigence permanente pour le management. Plusieurs éléments de la diversité peuvent alors jouer pour ou contre ces impératifs.

En effet, la diversité culturelle n'est pas toujours un atout. Elle peut susciter de nombreux problèmes. C'est la raison pour laquelle une sous-discipline du management, le management interculturel (Barmeyer et Chanlat, 2004; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008) s'est constituée, au cours des vingt dernières années, pour y faire face. La recherche met bien en évidence combien les relations interculturelles ne sont pas toujours sources d'enrichissement mais peuvent être problématiques et affectées la performance des organisations concernées (Chevrier, 2000; 2012; Dameron et Joffre, 2007). La mondialisation des échanges, le nombre de fusions et acquisitions, la cosmopolitisation de nos sociétés, les nombreuses négociations internationales et la formation d'unions régionales, notamment la construction européenne, servent de cadre à de telles réflexions.

La volonté des uns rencontre en effet toujours celle des autres. Or, chacune de ces volontés repose la plupart du temps sur des représentations fort différenciées de la manière de vivre ensemble.

Dans le cas de la gestion de la diversité, le postulat de base est bien sûr que celle-ci est tout à fait positive pour toute organisation. Et qu'il faut donc mettre en place les conditions adéquates pour exploiter ces différences sources d'enrichissement, d'innovation et de performance. Car il est un fait également noté par la recherche que l'innovation passe par les déviants (Alter, 2002; 2012), que la diversité est essentielle dans un environnement varié, que des regards multiples sont sources de développement et qu'une organisation qui est ouverte aux différences est mieux perçue par le corps social. Pourtant, la diversité n'est pas nécessairement source de performance dans les organisations; la diversité pose question. Si celui qui est différent peut être source de richesse et d'innovation par le fait de penser autrement, ou encore d'être connecté à d'autres formes de réseaux sociaux, il a également un déficit initial de socialisation et porte en lui le risque du communautarisme et de l'enfermement.

En ce sens, les recherches sur la performance de groupes diverses présentent des résultats ambivalents. Certains travaux mettent en exergue leur capacité d'innovation et de créativité. Les travaux de Crozier et Friedberg (1977) par exemple mettent en évidence le rôle du marginal sécant, capable de connecter deux réseaux dans une organisation. De même, les recherches de Watson *et alii* (93) ou Distefano (2000) révèlent la richesse du processus de décision au sein

de groupes diverses, et la capacité de trouver des solutions plus innovantes quand des points de vues différents peuvent être connectés.

Cependant, d'autres travaux soulèvent les difficultés de la gestion d'équipes diverses. Les théories de l'identification sociale montrent combien l'existence de différents sous groupes, différentes communautés au sein d'une même équipe, peut exacerber le clivage communautaire et renforcer le sentiment d'appartenance au sous groupe. (Hogg et Abrams, 1999; Hewstone, Rubin and Willis, 2002). L'équipe étant perçue comme une menace à l'appartenance identitaire au sous groupe, l'inclusion des différentes communautés peut générer des réactions défensives et affaiblir la capacité d'intégration au sein d'un groupe plus large (Milliken and Martins, 1996; Hornsey and Hogg, 2000; Shapiro *et al.*, 2002; Jayne and Dipboye, 2004).

Une explication à cette ambivalence de la littérature en sciences de gestion dans la relation entre diversité et performance peut se trouver dans les travaux fondateurs de Durkheim sur la division du travail social et la mise en évidence de deux formes de cohésion sociale : la solidarité organique, fondée sur la différenciation, et la solidarité mécanique, basée sur la ressemblance (Durkheim, 1930). Cette dualité du social permet d'éclairer la nature des relations coopératives suivant un double mécanisme : la coopération complémentaire et la coopération communautaire (Dameron 2002; Dameron, 2004) La coopération complémentaire repose sur la différenciation des individus et la recherche de ressources complémentaires. Elle se développe suivant des modalités stratégiques, c'est-à-dire de calcul individuel dans la relation à autrui. Si la coopération complémentaire repose sur la différence, c'est la quête de ressemblance qui génère la coopération communautaire. En effet, cette coopération est fondée sur l'appartenance à un groupe auquel l'individu s'identifie. Elle se développe dans la construction, la protection et la défense de cette identité perçue comme commune. Les travaux sur l'identité sociale (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Abrams, 1999; Tyler, 1999) analysent les mécanismes cognitifs sous-jacents à la coopération communautaire. Suivant la forme de coopération étudiée, souvent peu explicitée dans les travaux de recherche, les avantages ou les difficultés seront mis en avant. La coopération complémentaire reposant sur la diversité des ressources, elle est favorisée par la diversité des membres. La coopération communautaire étant fondée sur le besoin d'appartenance, la diversité des membres, à travers les différentes valeurs qu'ils portent, sera perçue comme une menace à l'appartenance identitaire des différents sous groupes. Il s'agit alors de différencier l'analyse en fonction de la nature des relations coopératives étudiées.

L'article présenté dans ce numéro par Margie Bruna et Mathieu Chauvet fait à cet égard un tour exhaustif de cette question, celui de Annie Cornet, Pete Stone et Hédia Zannad montre combien la construction d'indicateurs pour mesurer les évolutions en la matière sont à la fois nécessaires

mais aussi des construits sociohistoriques situées et celui de Christine Naschberger et Sana Guerfel-Henda met l'accent sur une réalité moins étudiée, celle de la PME française, en montrant par ailleurs que l'intégration de la diversité peut amener celles-ci d'une approche traditionnelle en ressources humaines (RH) vers une approche renouvelée dite stratégique.

Quelles perspectives de recherches dans le domaine du management de la diversité ?

Les travaux qui existent aux Etats-Unis pour mesurer l'efficacité des programmes et politiques en matière de diversité débouchent toutefois sur des résultats mitigés. En effet, une grande étude longitudinale américaine portant sur la période 1971-2002, menée auprès de 708 grandes entreprises privées, a montré que des trois types de pratiques étudiées, les pratiques les plus efficaces en matière de diversité étaient celles qui assignaient des responsabilités organisationnelles très précises (autorité et expertise) à travers la mise en place de programmes, d'équipes, de comité et de managers dédiés spécialement à la diversité. Ces stratégies de type organisationnel étaient efficaces pour accroître la proportion d'employés et de managers noirs (hommes et femmes) et de femmes. En revanche, les séances de formation pour combattre les préjugés et les stéréotypes, tout comme les séances individuelles de feedback, ont montré peu d'efficacité à cet égard. Dans certains cas, elles entraînaient même une réaction négative en retour. Enfin, les résultats concernant le dernier type de pratiques, mis en place pour rompre l'isolement social des femmes et des minorités discriminées via le mentorat et la mise en réseau, se sont également avérés décevants.

En Europe, la réflexion met aussi l'accent sur une stratégie organisationnelle intégrée, certains insistant sur la création d'espaces de parole adéquats d'une part, pour échanger sur les pratiques et d'autre part, pour exprimer ces propres difficultés dans la gestion au quotidien de cette diversité. La dynamique sociale au travail se fondant sur une authentique reconnaissance des apports de chacun, il est en effet essentiel de s'assurer de créer des médiations expressives dans les univers professionnels. C'est la seule façon de dire aux autres qu'ils ou elles existent et leur éviter de rester invisibles aux yeux de tous. (Cornet, Warland et Pinson, 2008; Mutabazi et Pierre, 2008)

Dameron et Joffre (2007) montrent que les représentations des différences culturelles sont souvent mobilisées dans un sens négatif, avec effets miroirs. En mettant en évidence les facteurs modérateurs de la perception négative de la diversité et son impact dans le développement de la coopération au sein d'un groupe (Dameron et Joffre, 2007), il est possible de repérer quatre voies de recherche qui peuvent s'avérer potentiellement riches d'enseignements pour la gestion de la diversité.

Premièrement, la connaissance *intuitu personae* s'avère être un modérateur puissant de l'usage de stéréotypes

négatifs. Pour favoriser cette connaissance interpersonnelle, une meilleure compréhension de la construction des réseaux sociaux, notamment en dynamique pour pouvoir les favoriser et les orienter, est nécessaire (Ingram et Morris, 2007). En parallèle, les recherches sur les relations affectives dans les organisations, comme l'amitié par exemple, restent trop rares en sciences de gestion et sont pourtant également nécessaires pour comprendre l'envie de coopérer (Alter, 2009).

Les effets structurels et de management du groupe peuvent être de puissant vecteur pour éviter le sentiment d'injustice et développer le sentiment d'appartenance : les travaux sur l'identité sociale constituent ainsi une troisième voie de recherche pour repérer comment favoriser l'identification à ce groupe secondaire qu'est l'entreprise, pour reprendre la classification des groupes d'Anzieu et Martin. Enfin, dans un univers moins hiérarchisé, plus en réseau, le leadership et le rôle du leader sont des dimensions clés pour favoriser et animer l'esprit d'équipe. Il s'agit de réinventer, dans cet univers organisationnel plus flou du point de vue de sa structure, où les lignes de rattachement sont multiples, des modalités de leadership qui dépassent très largement une légitimité de statut.

Comme nous venons de le rappeler, la question de la diversité et du management n'est pas une question récente pour les sciences du social, voire pour le management lui-même. Faire du collectif avec un ensemble varié de personnes est par définition l'objet même de la gestion. Car tout groupe humain est toujours plus ou moins diversifié en termes de sexe, de classe d'âge, de formation, de métier, d'origine sociale, et d'origine ethnique.

Si l'impératif gestionnaire vise justement, depuis l'émergence du management en tant que corps de principes institués, l'efficacité d'un collectif organisé, nous avons vu que les transformations sociales des trente dernières années ont amené des interrogations et des débats dans de nombreux pays industrialisés et notamment en France, autour de l'idée de gérer ces nouvelles différences. Ce numéro spécial de *Management international* à travers les différentes et riches contributions qui sont présentées en est une autre illustration.

Or, penser la diversité, c'est, nous venons de le voir dans cette introduction, plusieurs choses à la fois. C'est tout d'abord comprendre les différences en rendant intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes pensent (D'Iribarne, 2008). Tel est l'objet du management interculturel (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008. *Penser la diversité*, c'est ensuite rendre compte des inégalités et des problèmes vécus par des personnes qui dans un contexte social donné se retrouvent discriminés, victimes de racisme, d'homophobie, voire exclus (Barth et Falcoz, 2008; Cornet, Warland et Pinson, 2008; Ozbilgin et Tatli, 2008)). Tel est l'objet des sciences du social s'intéressant à la diversité et

en particulier à son management. Penser la diversité, c'est enfin tenter d'équilibrer au mieux les différences de chacun (groupes et ou individus) avec les principes du vivre ensemble dans une société démocratique (Weil, 2005; Schnapper, 2007). Tel est l'objet de la gouvernance politique. En d'autres termes, penser la diversité aujourd'hui, c'est, comme le montrent chacun à leur manière les articles regroupés dans ce numéro, participer à la construction d'un vivre ensemble qui tiennent compte dans chaque contexte concerné à la fois des nouvelles réalités du monde, des aspirations individuelles de chacun et des idéaux démocratiques qui nous guident.

Les organisations et les entreprises, en raison du rôle qu'elles jouent dans la dynamique socioéconomique contemporaine et les gestionnaires qui en ont la responsabilité ne peuvent pas l'ignorer. Car les pratiques managériales, en tant que pratiques sociales situées, exigent pour les comprendre une double anthropologie, une anthropologie générale qui s'intéresse à l'être humain générique et une anthropologie singulière qui s'intéresse aux personnes concrètes et en situation. Ces pratiques étant au cœur des questions débattues de nos jours autour de la notion de diversité, la réflexion managériale ne peut pas éviter de faire ce détour anthropologique. Car, au-delà de cette question, nous avons vu qu'un autre impératif d'ordre éthique et politique se dessine : construire des mondes sociaux qui respectent à la fois les valeurs qui nous guident et les individus et groupes concernés qui en font partie. Tel est le défi que les acteurs sociaux du monde des organisations du XXI^e siècle devront également surmonter. Par la même, nous remettons au premier plan, comme le réclamait déjà Marcel Mauss en 1920, l'étude et la discussion de ce qui fonde l'harmonie sociale dans ces nouveaux mondes organisés que nous sommes en train de construire où la définition culturelle de soi a pris une importance croissante.

Bibliographie

- ALTER, N (2002) *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF
- ALTER, N (2009) *Donner et recevoir, la coopération dans l'entreprise*, Éditions La Découverte
- ALTER, N (2012) *La force de la différence. Les patrons atypiques*, Paris, PUF, 2012
- ASHFORTH, B.E. and MAEL, F. (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1) : 20-39.
- BALANDIER, G. (2003) *Civilisés, dit-on*, Paris, PUF.
- BANON, P et CHANLAT, J-F (2012), «La diversité religieuse et culturelle dans les organisations contemporaines : principaux constats et proposition d'un modèle d'analyse et d'action pour le contexte français.», *Cahier de recherche de la chaire Management et diversité*, Université Paris-Dauphine.
- BARMEYER, C et CHANLAT, J-F, (coord), (2004) Cultures, nations et gestion. numéro thématique, *Management international*, Vo 18 no 3.

- BARTH, I et FALCOZ, C. (Dir), (2007) *Le management de la diversité Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan
- BARTH, I (Dir), (2012) *Management et religion. Décriptage d'un lien indéfectible*, Paris, Editions EMS
- BELL, M. P. (2012) *Diversity in Organizations, Second Edition*, Mason, OH : South-Western
- BOUCHARD, G et TAYLOR, C. (2008). *Rapport : Fonder l'avenir le temps de la conciliation*, Québec, publication officielle.
- BENDER, A-F, KLARSFELD, A et LAUFER, J. (2012) «Equality and Diversity in the French context», In Klarsfeld A. (Ed), *International Handbook on Diversity Management at Work : Country Perspectives on diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar Publishing, p. 83-108
- CALVÈS, G (2004) *La discrimination positive*, Paris, PUF, collection Que sais-je ?
- CASTEL, R. (2007) *La discrimination négative*, Paris, Seuil
- CHANLAT, J-F. (2010). «Management et diversité : un regard anthropologique», *Dauphine Recherche Management, L'état des entreprises*, collection Repères, La Découverte, Paris
- CHANLAT, J-F. (2002) «Le défis social du management : l'apport des sciences sociales», in Kalika, M (dir), *Les défis du management*, Paris, Editions Liaisons sociales
- CHANLAT, J-F. (Dir), (1990, 2005) *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska
- CHANLAT, J-F. (1998) *Sciences sociales et management Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska.
- CHEVRIER, S. (2000) *Le management des équipes interculturelles*, Paris, PUF
- CHEVRIER, S. (2012) *Gérer des équipes internationales*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval
- COMMISSION EUROPÉENNE, (2003) *Rapport annuel sur l'égalité et l'antidiscrimination : vers la diversité*, rapport, Bruxelles
- COMBEMALE, P. (2009) «L'ethnicité, une notion aux dimensions historique et sociale», *Alternatives économiques*, no 280, mai pp77-79.
- CORNET, A, WARLAND, P et PINSON, (2008) *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
- CROZIER, M. and FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- DAMERON S. (2002), «Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation», in I. Dostaler & H. Laroche (Eds.), *Perspectives en management stratégique*, EMS Editions.
- DAMERON S. (2004), «Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet», *M@n@gement*, vol. 7, n°3, p. 137-160.
- DAMERON, S. et JOFFRE, O. (2007) 'The good and the bad : the impact of cultural diversity on cooperative relationships', *International Journal of Human Resource Management*, vol 18, no 11
- DAVEL, E, DUPUIS, J-P et CHANLAT, J-F. (Dir), (2008) *La gestion en contexte interculturel*, Ste-Foy, Les Presses de l'université Laval; CDRom, Télé-Université du Québec, Montréal
- DE L'REITAS, M-E et DANTAS, M (Or), (2012) *Diversidade sexual no trabalho*, São Paulo, Cengage Learning
- DISTEFANO, J.J. and MAZNEYSKI, M.J. (2000), "Creating Value with Diverse Teams in Global Management", *Organizational Dynamics*, 29(1) : 45-63.
- DURKHEIM, E. (1930), *De la division du travail social*, PUF/Quadrige
- HALDE, (2007) *Rapport annuel*, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, Paris, Halde
- FALCOZ, C et BARTH, I (dir), (2010), *Nouvelles perspectives en management de la diversité-Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Paris, Editions EMS.
- HEALY, G. and F. OIKELOME, (2011) *Diversity, ethnicity, migration and work : international perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- HÉRAN F. (2007) *Le Temps des immigrés*, Paris, Seuil
- HEWSTONE, M., RUBIN M. and WILLIS H. (2002) "Intergroup bias", *Annual Review of Psychology*, 53(1) : 575-605.
- HOGG M.A. et ABRAMS D. (1999), *Social identification : a social psychology of intergroup relations and group processes*, Routledge.
- HORNSEY, J.H. and HOGG, M.A. (2000) "Assimilation and diversity : an integrative model of subgroup relations", *Personality and Social Psychology Review*, 4(2) : 143-156.
- INGRAM, P., & MORRIS, M. (2007). "Do People Mix at Mixers? Structure, Homophily, and the "Life of the Party". *Administrative Science Quarterly*, 52 (4) : 558-585.
- D'IRIBARNE, P. (2008) *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil
- JAYNE, M.E. and DIPBOYE, R.L. (2004), "Leverage Diversity to Improve Business Performance : Research Findings and Recommendations for Organizations", *Human Resource Management*, 43(4) : 409-425
- KIRKON, G et GREENE, A-M. (2004) *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Londres, Butterworth-Heinemann, 2nd édition
- KLARSFELD A. (Ed), (2012) *International Handbook on Diversity Management at Work : Country Perspectives on diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar Publishing
- LAUFER, J. (2007) «L'égalité professionnelle hommes femmes- Une mise en perspective», Chapitre 1, tiré de Barth, I et Falcoz, C. (Dir), *Le management de la diversité Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp 25-49.
- MÉDA, D. (2002; 2008) *Le temps des femmes*, Paris, Champ Flammarion
- MICHAELS, W.B.. (2009) *La diversité contre l'égalité*, Paris, éditions Liber
- MILLIKEN, F.J. and MARTINS, L.L. (1996), "Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 21(2) : 402-433.
- MUTABAZI, E et PIERRE, P. (2008). *Pour un management interculturel De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- OZBILGIN, M et TAHLI, A. (2008). *Global Diversity Management : An Evidence- Base Approach*, London, Palgrave.

- POINT, S. (2006) « La Charte de la Diversité : regards sur le discours des entreprises signataires », *Management et Avenir*, no 8, pp61-85.
- ROBERSON, Q. M. (2006) "Diversity in the workplace". In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks, CA : Sage
- SABEG, Y, et CHARLOTIN , C. (2006) *La diversité dans l'entreprise : Comment la réaliser ?* Paris, Editions d'Organisation
- SCHNAPPER, D. *Qu'est-ce que l'intégration ?* Paris, folio, Gallimard, 2007.
- SHAPIRO, D.L., FURST, S.A., SPREITZER, G.M. and VON GLINOW, M.A. (2002), "Transnational Teams in the Electronic Age : Are Team Identity and High Performance at Risk?", *Journal of Organizational Behavior*, 23(4) : 455-468.
- TATLI, A.; VASSILOPOULOU, J.; ARISS, A. and ÖZBILGIN, M. (2012) The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses : The case of the UK, France and Germany, *European Journal of Industrial Relations*.
- TODD, E. (1984) *L'enfance du monde, Structures familiales et développement*, Paris, Seuil.
- TYLER, T.R. (1999), "Why People Cooperate with Organizations : an Identity-Based Perspective", *Research in organizational behaviour*, 21 : 241-246.
- VASSILOPOULOU, J. *Understanding the habitus of managing ethnic diversity in Germany*.
- A multilevel relational studies*, Phd thesis, Norwich Business School, 2011.
- WATSON, W.E., KUMAR, K. and MICHAELSEN, L.K. (1993), "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance : Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Academy of Management Journal*, 36(3) : 590-602.
- WEIL, P. (2005) *La République et sa diversité*, Paris, Seuil

Agir pour l'égalité des chances dans l'emploi ?
Parrains, entreprises et réseaux

- Partie III -

- Cinq vidéos de l'UODC sur les jeunes, l'école et l'insertion professionnelle..... pp. 100-105
 - 1 - Parier sur la compétence des « incompetents ». Entreprendre avec le microcrédit
Catherine Barbaroux, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°146, février 2013, 1 p.
 - 2 - Comment refonder une école plus juste en France ?
François Dubet, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°145, décembre 2012, 1 p.
 - 3 - Les jeunes, le travail, la société. Sortir de 30 ans de mesures addictives
Jean-Patrick Gille, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°137, mai 2012, 1 p.
 - 4 - L'emprise du diplôme sur la société. La méritocratie contre la cohésion sociale
Marie Duru-Bellat, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°126, septembre 2011, 1 p.
 - 5 - L'expérience des Écoles de la 2ème chance (E2C)
Jeanne Schneider, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo n°112, octobre 2010, 1 p.
-

Parier sur la compétence des « incompetents » Entreprendre avec le microcrédit

Catherine Barbaroux

Présidente de l'Adie, Association pour le droit à l'initiative économique



Comment inventer avec les créateurs (-trices) d'entreprise les activités de demain ?

Réponse ordinaire en France : en se concentrant sur les diplômés à Bac + 5 minimum. Formés dans les meilleures universités et grandes écoles, disposant des accès aux capitaux culturels, relationnels et monétaires (le crédit) qui permettent d'entreprendre...

Les promoteurs du microcrédit en France, dont au premier chef l'ADIE (Association pour le développement de l'initiative économique), sur les traces des intuitions et des réalisations décapantes de **Muhammad Yunus** (Prix Nobel de la paix), **pensent et agissent tout autrement.** Que les « incompetents » peuvent créer activité, entreprises et emplois, voire en apprendre aux « compétents » sur le comment agir.

Au Bangladesh, en France et ailleurs, ils s'intéressent à celles et ceux déclarés « incompetents »...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Microcrédit et création d'activité : la confiance comme « système » (01:31)
- 1. Le microcrédit : l'expérience qui nous vient du Sud (02:43)
- 2. L'Adie aujourd'hui, Association pour le droit à l'initiative économique : 266 emplois créés par semaine... (03:55)
- 3. Une association de microcrédit : les missions, le périmètre d'action, les performances (07:17)
- 4. L'alchimie Adie : « Faire crédit, c'est faire confiance ». Une alternative pour les exclus de l'entrepreneuriat (06:15)
- 5. La force de l'Adie : un accompagnement très professionnel (05:50)
- 6. Les secteurs d'activités couverts par le microcrédit : points faibles, points forts, nouveaux métiers (09:27)
- 7. Les freins au développement du microcrédit (05:39)
- 8. L'expérience de l'Adie : une leçon pour les politiques de l'emploi ? (03:30)
- 9. Pouvoir d'initiative et création d'activité : en France... une vision élitiste ! (06:26)
- 10. Le microcrédit : quels effets d'entraînement des pouvoirs publics en matière de création d'entreprise ? (03:08)
- 11. Quelles dynamiques collectives, quelle place de la formation au sein de l'accompagnement Adie ? (02:13)
- 12. Pourquoi il faudrait miser sur l'intelligence des acteurs ? (05:56)
- 13. Quel modèle économique pour le microcrédit ? Le « métier » de bénévole, le mécénat de compétences (06:18)
- 14. Quels facteurs limitant au développement du microcrédit ? (02:37)
- 15. L'Adie : les partenariats avec les entreprises, le financement de l'association (03:51)

Les Mots-clefs :

Microfinance, microcrédit, création entreprise, insertion par l'économie, territoire, métier insertion, Adie

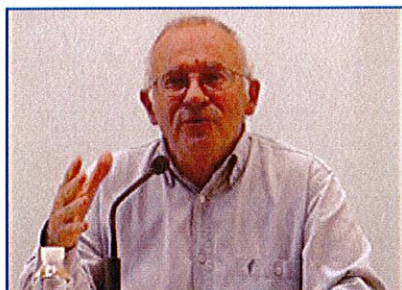
Vidéo séquencée n° 146
© Pratiques & Stratégies - février 2013

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Comment refonder une école plus juste en France ?

François Dubet

Sociologue, professeur à l'Université de Bordeaux II, directeur d'études à l'EHESS



François Dubet est un sociologue, de grande renommée, qui a travaillé sur l'école. C'est un homme qui relie et rend lisible des faits sociaux aussi têtus que dramatiques dans ce pays. Par exemple le lien entre notre modèle académique d'école, l'importance énorme accordée aux diplômes, notre cohésion sociale, l'échec scolaire de ceux qui ne sont pas riches.

C'est un homme qui trace des pistes pour **repenser et refonder une école plus juste et conforme aux idéaux républicains**.

C'est un sociologue que les ministres de l'éducation sollicitent tous directement et personnellement depuis 20 ans. Pour entendre son avis. Ils écoutent et en tiennent compte ? C'est l'éternelle histoire du savant et du politique. Histoire qui se passe...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** L'école française : les yeux rivés sur les élites ! (01:31)
- 1. Éducation : qu'est-ce qu'on pourrait changer sans que cela n'explose ? (02:49)
- 2. Justice scolaire : le modèle de l'école de Jules Ferry (1881 – 1958) (05:11)
- 3. L'élitisme républicain de masse, « l'ascenseur social » (1958 – 1975) (03:11)
- 4. Le collège unique : l'égalité des chances façon tournoi de Roland Garros (1975 – 1995) (04:15)
- 5. L'école concurrentielle et désenchantée, le décrochage massif (1995 – 2012) (08:50)
- 6. Le diagnostic sur l'école en France : Tests PISA, efficacité, justice scolaire (06:24)
- 7. Les causes de la situation de l'école française : sept constats accablants (08:14)
- 8. Qu'est-ce qu'il faudrait faire ? Les priorités pour une école plus juste (12:15)
- 9. Changer l'école : avons-nous la capacité politique d'agir ? (06:39)
- 10. Peut-on installer un système de régulation de l'établissement scolaire en France (07:51)
- 11. Faire l'école commune jusqu'à seize ans, découpler le collège du lycée (09:47)
- 12. Recruter autrement les enseignants ? (03:21)
- 13. Revaloriser le métier d'enseignant ? Passer d'un modèle « curé » à un modèle professionnel (05:21)
- 14. Remettre l'école dans le débat politique (06:06)
- 15. Développer le soutien scolaire : oui, mais aux meilleurs élèves ! (03:49)
- 16. Fabriquer une école qui marche, c'est possible, ça existe ? L'expérience du collège Clithène à Bordeaux (06:00)

Les Mots-clefs :

Sociologie éducation, Inégalité sociale, Système éducatif, École, Accès éducation, Diplôme, Justice sociale, Recherche éducation

Vidéo séquencée n° 145
© Pratiques & Stratégies - décembre 2012

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Les jeunes, le travail, la société

Sortir de 30 ans de mesures addictives

Jean-Patrick Gille

Député de l'Indre-et-Loire



30 ans de « crise », 30 ans de « politiques » d'insertion pour les jeunes en France. En 2011, un quart des jeunes en France qui cherchent du travail sont au chômage.

Dit autrement. Aujourd'hui, un employeur, sain d'esprit, qui veut employer un jeune demande : « **si j'embauche un jeune, j'ai droit à quoi ?** ».

Aujourd'hui, un jeune, sain d'esprit, qui veut travailler, s'engage dans un labyrinthe. Même avec un bac professionnel, un CAP ou un doctorat. Sans parler des 150.000 jeunes (par an !) qui sortent du système éducatif avec rien : pas un diplôme, pas une certification, rien.

Le labyrinthe, c'est celui de la transition vers l'emploi à statut stable. Il peut s'étaler sur près de 10 ans. Sans garantie de résultat. **Vu par un jeune de 20 ans, dix ans, c'est la moitié d'une vie.**

Depuis la nuit des temps, les jeunes, c'était plutôt une chance dans un pays. Pour des raisons étranges, **les jeunes sont devenus en France...**

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Insertion des jeunes : un dynamisme démographique considéré comme un handicap ! (01:42)
- 1. Insertion des jeunes : un dynamisme démographique considéré comme un handicap ! (01:37)
- 2. L'Adie aujourd'hui, Association pour le droit à l'initiative économique : 266 emplois créés par semaine... (03:55)
- 3. Accompagnement, exonérations, contrats aidés : de multiples mesures depuis trente ans (02:34)
- 4. Une jeunesse plutôt formée, des emplois non pourvus, de la peine à s'insérer. La jeunesse : un handicap ? (02:57)
- 5. Des politiques d'insertion des jeunes contre-productives (09:30)
- 6. Les entreprises sont trop dépendantes des aides. La responsabilité sociale d'embauche est à inventer (06:12)
- 7. Les jeunes : la variable d'ajustement du marché du travail (05:45)
- 8. Les conséquences pour la société : intermittence, déqualification, désocialisation... (05:30)
- 9. Travailler la mise en emploi des jeunes : accompagnement global, territoire, formation différée (09:52)
- 10. Travailler la mise en emploi des jeunes : accompagnement global, territoire, formation différée (11:11)
- 11. « Échouez d'abord, on s'occupera de vous ensuite » : pourquoi attendre l'échec scolaire pour agir ?! (04:02)
- 12. Transformer les relations entre système éducatif et mondes du travail. L'expérience des Écoles de la 2ème chance (05:14)
- 13. L'alternance : avant tout un changement de posture (04:14)
- 14. Quelle bonne plateforme pour les jeunes sur le territoire : Missions locales, Pôle emploi, Ateliers de pédagogie personnalisée ? (03:26)
- 15. Politiques du chiffre, quotas, effets d'aubaine, absence d'évaluation : l'alternance dévoyée (05:46)

Les Mots-clefs :

Insertion professionnelle, insertion sociale, emploi, jeune, sortie formation, alternance, politique emploi

Vidéo séquencée n° 137
© Pratiques & Stratégies - mai 2012

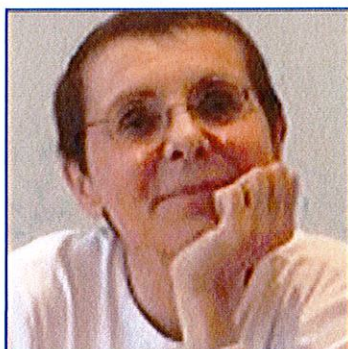
Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

L'emprise du diplôme sur la société

La méritocratie contre la cohésion sociale

Marie Duru-Bellat

Sociologue, professeur de sociologie à Sciences Po Paris



Rien ne prouve a priori qu'une école ouverte et équitable produise une société plus mobile et plus juste. Rien ne prouve que le système apparemment « méritocratique et juste » du diplôme soit facteur d'égalité dans une société. Et pour être précis : au contraire.

Les analyses et les très fines comparaisons internationales menées par Marie Duru-Bellat, François Dubet et Antoine Vétout sont redoutables pour beaucoup de nos illusions « franco-républicaines » sur l'école. Ces « allant-de-soi » qui obscurcissent la pensée et empêchent d'agir utilement.

Ces analyses semblent cruelles lorsque les auteurs nous montrent ce que la « passion » française du diplôme, de la certification, de l'obligation d'un parcours scolaire parfaitement réussi pour espérer atteindre une place sociale convenable pouvait avoir comme effets pervers, à l'échelle d'une société. En terme de cohésion sociale, d'égalité des chances, de sentiment de justice, de sens du vivre ensemble...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** L'emprise du diplôme, plus forte que la reproduction des inégalités à la Bourdieu ! (01:49)
- 1. Transformer la société ? La confiance énorme dans l'éducation... (06:21)
- 2. Inégalités sociales, inégalités scolaires : les sociétés ressemblent-elles à leur école ? (05:59)
- 3. Quels modes d'emprise de l'école sur la société ? (09:04)
- 4. Trois modèles de reproduction sociale selon les pays (04:13)
- 5. L'emprise du diplôme : quels effets sur la cohésion sociale ? (07:18)
- 6. L'emprise du diplôme : des effets délétères sur l'éducation et le monde du travail (02:12)
- 7. Les quatre variables clefs de la cohésion sociale (02:27)
- 8. En conclusion : politique éducative, égalité des chances, cohésion sociale (10:23)
- 9. Par quoi remplacer le modèle méritocratique ? (04:01)
- 10. Quel lien entre le contenu du diplôme et son emprise ? (03:48)
- 11. Repenser l'architecture de l'enseignement supérieur (04:16)

Les Mots-clefs :

Sociologie éducation, Inégalité sociale, Système éducatif, École, Accès éducation, Diplôme, Justice sociale, Recherche éducation

Vidéo séquencée n° 126
© Pratiques & Stratégies - septembre 2011

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Comment réussir avec ceux qui n'ont rien ? L'expérience des Écoles de la 2ème chance (E2C)

Jeanne Schneider

Directrice de l'École de la deuxième chance des Hauts-de-Seine



Les Écoles de la deuxième chance (E2C) aboutissent souvent, pas toujours, à des réussites. Parfois inespérées. Avec des publics « qui n'ont rien ». Quelles sont les conditions de ces réussites ?

Le management ? Le lien avec les entreprises et le territoire ? Une pédagogie originale ? Ou peut-être bien tout cela à la fois...

Quels enseignements peut-on en tirer : **dans les entreprises** (qui accueillent tous les ans une fraction de ces publics), **dans les collectivités territoriales**, **dans les centres de formation professionnelle** ?

Et, bien sûr : quels enseignements pourrait en tirer la formation initiale ?

Car les faits sont aussi têtus que brutaux : **150.000 jeunes sortent tous les ans du système éducatif français sans rien**. Aucun diplôme, aucune qualification : rien ! Et au bout, un taux de chômage affolant : 40 % trois ans après leur sortie, encore 30% sept ans après...

Les Séquences :

- 1. Préambule : une pratique de terrain réflexive (05:42)
- 2. Les conditions d'émergence des Écoles de la 2ème chance : une naissance européenne (07:05)
- 3. Une inscription dans la Stratégie de Lisbonne, le socle commun des compétences (04:54)
- 4. En France : l'expérience pilote de l'E2C Marseille. Les points communs au sein du réseau des E2C (04:48)
- 5. Reconnaissance et labellisation des Écoles de la 2ème chance (01:41)
- 6. Les E2C en région, impliquées sur les territoires (01:55)
- 7. Le public des E2C : des jeunes qui n'ont rien, volontaires (04:39)
- 8. L'objectif des E2C : l'emploi, ou la formation professionnelle qualifiante (05:19)
- 9. Les Écoles de la 2ème chance : quel modèle pédagogique ? (04:20)
- 10. Quel coût du dispositif « deuxième chance » ? (02:04)
- 11. Les 7 conditions de réussite des E2C : (1) Un territoire et une volonté politique (05:05)
- 12. Les 7 conditions... (2) Une formation initiale décalée (04:52)
- 13. Les 7 conditions... (3) Un apprentissage fondé sur l'idée de la réussite (00:52)
- 14. Les 7 conditions... (4) Une prise en compte globale de la personne (02:17)
- 15. Les 7 conditions... (5) Une orientation en amont et pendant le parcours (04:23)
- 16. Les 7 conditions... (6) Le volontariat et la motivation de la personne (00:33)
- 17. Les 7 conditions... (7) L'implication des entreprises (01:41)
- 18. La 8ème condition de réussite des E2C : organisation pédagogique et place des formateurs (05:10)
- 19. Les limites des Écoles de la 2ème chance (06:03)
- 20. Quelles pistes pour ceux qui n'ont rien ? (08:55)
- 21. Une E2C répond-t-elle au flux de jeunes émanant du territoire ? (02:03)
- 22. Insertion professionnelle : quelle parole, quelles attentes des entreprises sur le territoire ? (03:21)
- 23. Transposer le « concept E2C » à l'insertion des adultes de plus de 26 ans ? Aux personnes handicapées ? (02:20)
- 24. Insérer aux limites du « système » : comment être plus efficace, aller plus vite ? (03:11)
- 25. Comment fidéliser un réseau d'entreprises disponibles pour les jeunes en insertion ? (02:11)

Les Mots-clefs :

Politique formation UE, jeune, échec scolaire, écoles de la 2ème chance, insertion professionnelle, parcours insertion, alternance