

# L'INVENTION AMÉRICAINE DE LA DIVERSITÉ

**Zoubaïda SKALLI**  
Groupe ISCAE Casablanca  
(Maroc)

**Fouad MACHROUH**  
Groupe ISCAE Casablanca  
(Maroc)

## RÉSUMÉ:

Ce travail reconstitue le cheminement historique de la diversité afin de mieux saisir ses enjeux qui contribuent à pousser les entreprises à déployer des politiques de promotion de la diversité.

**Mots clés :** Diversité, enjeux

## INTRODUCTION

La diversité n'est pas née par génération spontanée. Elle est le fruit d'un long cheminement historique de plus d'un siècle. L'objectif du présent travail est de restituer l'origine de l'éruption de la diversité afin de mieux saisir ses enjeux.

Au travers d'une revue de littérature, la première partie vise à retracer et analyser ce cheminement qui a conduit à l'émergence de la diversité aux Etats-Unis d'Amérique. En effet, nous ne pouvons comprendre ce concept si nous persistons à ignorer le contexte historique dans lequel il s'inscrit.

La seconde partie interroge la notion de diversité et ses enjeux susceptibles d'inciter les dirigeants à lancer des politiques de promotion de la diversité à partir d'une revue de la littérature francophone et anglo-saxonne.

La problématique consiste donc à comprendre l'émergence de la diversité afin d'interroger ses enjeux.

## 1 - RECONSTITUTION DE LA GÉNÉALOGIE DE LA DIVERSITÉ

Sans une grille de lecture qu'est l'histoire, l'émergence de la diversité aux États-Unis d'Amérique ne peut se comprendre. Il appert qu'on ne peut aborder la diversité qu'à travers les événements et les Hommes qui en ont assuré la genèse. Malgré l'abolition de l'esclavage décrétée au lendemain de la guerre de Sécession (1861-1865) par le 13e amendement constitutionnel, malgré aussi l'adoption du 14e amendement (1868)<sup>1</sup>, le combat pour l'égalité des droits des Noirs américains<sup>2</sup>, situation paradoxale, mettra près d'un siècle à aboutir.

---

<sup>1</sup> XIV Amendement, Section 1: «Toute personne née ou naturalisée aux États-Unis, et soumise à leur juridiction, est citoyen des États-Unis et de l'État dans lequel elle réside. Aucun État ne fera ou n'appliquera de lois qui restreindraient les privilèges ou les immunités des citoyens des États-Unis ;

Premier décembre 1955, l'arrestation d'une Noire, Rosa Parks, pour avoir refusé de se lever pour céder sa place assise à un usager Blanc dans un autobus de Montgomery en Alabama, allait bouleverser la société américaine. Suite à cela, la communauté noire entame un boycott des autobus, pendant 381 jours, conduit par Martin Luther King. Ce boycott marque l'évènement déclencheur du Mouvement pacifique pour la conquête des droits civiques des Noirs (Fillieule et Roux, 2009). Il aboutit à une décision de la Cour suprême laquelle déclarait inconstitutionnelles les lois ségrégationnistes dans les transports publics.

Malgré cette avancée, la ségrégation persiste obstinément dans bien des domaines. Le mouvement, avec sa figure de proue Martin Luther King, se poursuit sur plusieurs fronts qu'ils s'agissent des ségrégations scolaire<sup>3</sup>, universitaire, dans les lieux publics (hôpitaux, restaurants, plages, bibliothèques, fontaines, etc.), des discriminations raciales dans l'accès à l'emploi, avec pour seul but : multiplier les appels à la Justice et à l'Égalité pour tous.

Le président démocrate John Fitzgerald Kennedy, dès son arrivée à la Maison Blanche en janvier 1961, n'aura pas tardé à honorer une des promesses phares de sa campagne électorale : la lutte pour les droits civiques. En mars 1961, J.F Kennedy émet un décret présidentiel (ordre exécutif n°10925) ordonnant aux entreprises sous contrat avec le gouvernement fédéral de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les postulants à un emploi et les employés dûment engagés soient traités sans distinction fondée sur la race, la couleur de peau, la religion ou l'origine nationale (Sabbagh, 1999).

En dépit de ce décret, une succession de manifestations de rue non violentes (1961-1963) se tiennent appelant à mettre un terme aux inégalités entre Blancs et Noirs américains. En effet, les Afro-Américains subissent de nombreuses injustices pour lesquelles il n'existe aucun recours légal pour cause des lois Jim Crow relatives aux pratiques légales de la ségrégation. La rue constitue alors leur seul recours. Les mobilisations protestataires sont violemment réprimées, au printemps 1963 à Birmingham en Alabama, par les forces de police alors que des milliers de lycéens et écoliers y prennent part. Relayées par les médias américains et étrangers, les scènes de brutalités policières (lances à incendie et chiens policiers) choquent et interpellent l'opinion publique et l'administration Kennedy sur la profondeur et la violence du racisme du Sud gangréné par le ségrégationnisme (Vaillant, 1991).

Le président Kennedy réagit, le 11 juin 1963, en prononçant un discours solennel

---

ne privera une personne de sa vie, de sa liberté ou de ses biens sans procédure légale régulière ; ni ne refusera à quiconque relevant de sa juridiction, l'égal protection des lois ».

<sup>2</sup> Si le principe d'égalité de droit de tous les citoyens des Etats-Unis est acquis au travers du 14<sup>e</sup> amendement, l'égalité dans les faits reste un objectif à atteindre. En effet, les Noirs souffrent de nombreuses inégalités et discriminations légales en vertu des lois Jim Crow. Instaurées, en 1876, spécifiquement par les Etats esclavagistes du Sud revanchards dans le but de restreindre la plupart des droits accordés aux anciens esclaves après la guerre de Sécession, ces lois prônent l'égalité de droit tout en imposant une ségrégation raciale dans les lieux publics (séparés mais égaux) (Mercat-Bruns, 2012).

<sup>3</sup> Le refus d'inscription en 1951 d'une écolière noire de neuf ans, Linda Brown, par une école publique proche du domicile familial, réservée aux Blancs, débouche en 1954 sur un arrêt historique de la Cour suprême « Brown v. Board of Education ». Celui-ci interdit la ségrégation raciale scolaire. Il faudra attendre encore trois ans pour l'application effective de cet arrêt sur l'ensemble du territoire des Etats-Unis. En septembre 1957, le président Eisenhower ordonne l'envoi de 1000 parachutistes au lycée Central de Little Rock pour escorter et protéger les 9 lycéens afro-américains inscrits dans cet établissement.

à la nation pour l'égalité des droits civiques entre Blancs et Noirs. Il annonce au peuple américain sa décision de demander au Congrès de promulguer une loi interdisant à l'échelon national toute ségrégation légale, assurant que la race n'a pas de place dans la vie ou dans la loi américaines (Lemarchand, 1998). Néanmoins, sa demande se heurte à un Congrès rétif, majoritairement composé de sénateurs et de représentants d'États du Sud, hostiles à la fin de la ségrégation de droit. La dynamique contestataire continue. Le 28 août 1963, des centaines de milliers d'Américains, Blancs et Noirs mêlés, affluent au Lincoln Memorial pour faire pression sur le Congrès. Le point d'orgue de cette grande marche historique sur Washington survient avec Martin Luther King. Il prononce son célèbre et vibrant discours d'espoir<sup>4</sup> « I have a dream »<sup>5</sup> qui marquera l'Histoire à tout jamais.

Quelques mois après avoir engagé la procédure pour instituer les droits civiques, le président J.F. Kennedy est assassiné à Dallas le 22 novembre 1963. Son vice-président, Lyndon Baynes Johnson, lui succède. Il reprend le flambeau de la lutte contre la discrimination<sup>6</sup> (Daniel, 2007). Johnson exhorte les membres du Congrès à honorer la mémoire de son prédécesseur en adoptant le projet de loi sur les droits civiques<sup>7</sup> (Stewart, 2014/2015). Le 2 juillet 1964, le président américain Johnson salue le vote du projet de loi qui a bénéficié de l'émoi populaire et de la trêve politique des partis. Cette législation fédérale (Civil Rights Act) interdit d'exercer à l'encontre d'aucun individu toute forme quelconque de discrimination dans l'accès aux lieux publics (Titre II), à l'emploi (Titre VII) et aux urnes (Titre I) sur la base non seulement de la race et de la couleur de peau mais aussi de la religion, du sexe et de l'origine nationale<sup>8</sup>.

Si le Civil Rights Act garantit le droit de vote aux Noirs, dans les faits ils sont tenus à l'écart du système électoral. En effet, nombreux États du Sud contournent ce droit au moyen de traitements iniques tels que des taxes électorales, des tests d'alphabétisation, etc. (Sabbagh, 2004 ; Richomme, 2013). En mars 1965, Martin Luther King mène une marche violemment réprimée<sup>9</sup> à Selma, en Alabama, pour revendiquer l'accès des Afro-Américains au suffrage universel. Ainsi en août 1965, est adoptée la loi sur les droits électoraux (Voting Rights Act) qui interdit tout prérequis discriminatoires imposés aux Noirs<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> Rêve d'égalité pour la communauté noire américaine.

<sup>5</sup> « Il y a un siècle de cela, un grand Américain qui nous couvre aujourd'hui de son ombre symbolique signait notre Proclamation d'Émancipation... Mais, cent ans plus tard, le Noir n'est toujours pas libre. Cent ans plus tard, la vie du Noir est encore terriblement handicapée par les menottes de la ségrégation et les chaînes de la discrimination... 1963 n'est pas une fin, c'est un commencement... Je rêve que mes quatre petits-enfants vivront un jour dans une nation où ils ne seront pas jugés sur la couleur de leur peau, mais sur la valeur de leur caractère ».

<sup>6</sup> Le président L.B. Johnson déclare devant le Congrès, cinq jours après l'assassinat de J.F. Kennedy, « Nous avons parlé assez longtemps dans ce pays au sujet de l'égalité des droits. Nous avons parlé pendant cent ans ou plus, il est temps d'écrire le chapitre suivant, et de l'écrire dans les livres de droit ».

<sup>7</sup> « Aucun discours ou éloge ne pourrait plus éloquentement honorer la mémoire du Président Kennedy que de valider le plus tôt possible le projet de loi des droits civiques pour lequel il a combattu si longtemps ».

<sup>8</sup> Source : <http://www.archives.gov>.

<sup>9</sup> Les policiers à cheval sont armés de fouets plombés et de bâtons enroulés de fil de fer barbelé (Portes, 2007)

<sup>10</sup> Le président américain Lyndon B. Johnson a réussi, avec le Civil Rights Act et le Voting Rights Act, à faire sauter les barrières raciales en rendant ces lois aveugles aux distinctions de race.

Le Civil Rights Act et le Voting Rights Act marquent un tournant décisif à la fois dans la longue lutte des Noirs pour la reconnaissance de leurs droits civiques et dans la législation et l'histoire des Etats-Unis. Cet arsenal législatif apparaît sans nul doute comme le pilier du droit contre les discriminations (Hervier, 2008). Ces lois sont en partie le résultat de la mobilisation massive et de la pression constante des militants de l'égalité raciale exercée sur le gouvernement fédéral. En l'espace d'une décennie, entre 1955 et 1965, la législation américaine connaît ainsi des transformations capitales et durables<sup>11</sup>.

Hélas ! des émeutes raciales extrêmement violentes éclatent dans plusieurs villes à une époque éminemment paradoxale, quelques jours seulement après les votes historiques du Civil Rights Act (New York et Rochester) et du Voting Rights Act (Los Angeles).

Les violences policières contre la population noire, généralement meurtrières, font souvent office de redoutable détonateur dans le déclenchement de ces insurrections. Plus encore que dans les colères et les exaspérations attisées par les bavures policières, les éruptions de violence urbaine trouvent leur explication dans la déception des Afro-Américains face à leurs attentes suscitées par l'avènement de la législation antidiscriminatoire. Cette dernière est bien loin de leur offrir, à défaut d'un triomphe immédiat, les mutations socio-économiques escomptées (Coppolani, 2003 ; Grivet, 2010).

Certes, la loi garantit l'égal accès aux droits pour tous, mais bien des inégalités demeurent. L'absence d'évolution rapide des mentalités et des comportements est pointée comme cause principale du dysfonctionnement. En effet, les stéréotypes fondés sur la race sont encore profondément ancrés dans les mentalités (Grivet, 2010). Cette situation est intimement liée à l'histoire de la société américaine. Elle représente un obstacle de taille à la concrétisation de la loi. Une effectivité qui reste encore à pourvoir.

Conscient de l'énorme décalage entre l'égalité des chances pour tous (qui n'est que théorie) et l'égalité de résultats (les réalités du terrain), le président Johnson œuvre à la réduction d'un tel fossé (Sabbagh, 1999). Le 24 septembre 1965, il émet un décret présidentiel (ordre exécutif n°11246) exigeant des entreprises sous contrat avec l'Etat fédéral de prendre des mesures concrètes qui garantissent à tout employé ou à tout candidat à un emploi d'être traité, sans distinction aucune, indépendamment de toute considération de race, de couleur de peau, de religion ou d'origine nationale<sup>12</sup>.

À défaut de pouvoir se libérer du carcan et du poids des stéréotypes, ce décret contribue à l'impulsion de l'égalité de traitement pour tous dans le domaine de l'emploi : l'Equal Employment Opportunity (Coppolani, 2003).

Il n'empêche que le principe d'égalité de droit de tous les citoyens énoncé par le 14<sup>e</sup> amendement à la Constitution est réaffirmé et renouvelé, il n'en finit pas pour autant de panser les plaies béantes résultant des vives divisions héritées de l'esclavage et de la ségrégation.

En effet, de violentes émeutes à caractère racial secouent plusieurs grandes villes au cours des étés 1966 et 1967. Un scénario similaire se répète, en avril 1968,

---

<sup>11</sup>L'échafaudage des lois ségrégationnistes suivant la couleur s'est effondré sous l'effet de la législation antidiscriminatoire.

<sup>12</sup> Le président Johnson, en 1967, élargit le champ d'application de ce décret aux femmes.

après l'assassinat de Martin Luther King. Cet assassinat exacerbe les tensions raciales qui atteignent leur paroxysme (Sabbagh, 1999).

Ces soulèvements, incarnant les limites du principe de démocratisation d'égalité de droit pour tous, conduisent à la victoire du candidat républicain Richard Nixon à la présidentielle de novembre 1968. En effet, Nixon mène une stratégie de conquête de l'électorat démocrate, en particulier conservateur blanc du Sud<sup>13</sup> et ouvrier blanc du Nord industriel<sup>14</sup>. Il s'empare des émeutes pour courtiser le vote de ces électeurs<sup>15</sup>, bastions traditionnellement démocrates. Le basculement de ces démocrates vers le candidat républicain Nixon s'explique essentiellement par sa rhétorique de campagne sur le rétablissement de l'ordre et de la loi<sup>16</sup>.

De manière surprenante, un an à peine après son investiture, Nixon opère un revirement de sa position à l'égard des Noirs. La justification de ce revirement repose sur une action préventive qui tend à éviter la survenue d'éventuelles émeutes similaires à celles de 1964-1968 (Pedriana et Stryker, 1997).

Toutefois, cette action ne constitue pas l'unique facteur explicatif. La motivation véritable de cette volte-face relève de calculs purement électoraux dans la perspective des élections de mi-mandat (Sabbagh, 1999). Nixon est prêt à tout<sup>17</sup> pour conquérir les suffrages de l'électorat noir, groupe soutenant habituellement le Parti démocrate, afin de disposer d'une majorité républicaine au Congrès, en trahissant ses promesses de campagne<sup>18</sup>.

Dans ce contexte, Nixon entreprend une action d'envergure d'un genre nouveau : le Plan de Philadelphie. Ce plan subordonne l'attribution de marchés publics au respect par toute entreprise de construction cocontractante d'une clause exigeant un « effort sincère » de sa part pour que soient atteints ses objectifs chiffrés à valeur indicative quant à la représentation des Noirs au sein de sa main-d'œuvre, définis dans son programme d'affirmative action<sup>19</sup> dont l'objet est de remédier à leur sous-représentation manifeste (Calvès, 2010).

Le Plan de Philadelphie fraye donc aux Noirs des voies qui leur étaient jusqu'alors fermées sous la pression des syndicats du bâtiment, secteur dans lequel les pratiques discriminatoires sont encore légion malgré l'intervention du droit.

---

<sup>13</sup> Cet électorat, farouchement opposé aux droits civiques, ne se reconnaît plus dans le positionnement de son parti (Vergnolle de Chantal, 2005).

<sup>14</sup> Cet électorat, en colère face aux émeutes urbaines donnant lieu à des dégâts matériels d'une ampleur sans précédent, est déçu du libéralisme. En effet, les grandes lois pour les droits civiques (Civil Rights Act de 1964 et Voting Rights Act de 1965) créent que discorde et violence (Boussac, 2018).

<sup>15</sup> Nixon dresse un tableau très sombre de la politique menée par les démocrates au pouvoir en les termes suivants: « Au cours des cinq dernières années, nous avons été submergés de programmes gouvernementaux pour les chômeurs, les villes, les pauvres, et nous avons récolté de ces programmes une moisson affreuse de frustrations, de violences et d'échecs à travers tout le pays » (Kazin, 2017, p. 79).

<sup>16</sup> Nixon promet « de calmer les passions enflammées en ralentissant les progrès raciaux et en réprimant la violence et la criminalité » (Mayer, 2002, p. 351).

<sup>17</sup> C'est de justesse que Nixon gagne la Maison Blanche en 1968.

<sup>18</sup> « Nixon a promis de nommer des conservateurs à la magistrature fédérale, de s'opposer au transport par autobus et de ralentir l'intégration scolaire » (Mayer, 2002, p. 357).

<sup>19</sup> « Le Plan de Philadelphie exige que les soumissionnaires présentent un programme d'action positive comprenant des objectifs spécifiques pour l'embauche de travailleurs de groupes minoritaires dans six métiers spécialisés » (Nan, 2017, p. 556).

S'il est vrai que le CRA a libéré les Etats-Unis du fléau de la discrimination raciale, il n'a malheureusement pas suffi à le débarrasser de ses bourgeons. En effet, des pratiques d'exclusion persistent néanmoins. Des mesures d'affirmative action, c'est-à-dire des traitements préférentiels accordés aux Afro-Américains, sont alors mises en place dans différentes sphères de la vie sociale<sup>20</sup> (emploi, éducation...) dans la mesure où l'égalité concrète est loin d'être atteinte. Il s'agit de choisir un candidat noir plutôt qu'un candidat blanc, quand bien même ce dernier présenterait un niveau de qualification supérieur (Sabbagh, 2012). Autrement dit, la race constitue le seul facteur déterminant dans le choix de candidats, caractéristique sur laquelle était fondée la discrimination initiale. L'affirmative action contrevient à la fois à la clause d'égalité protection des lois garantie par le 14<sup>e</sup> amendement de la Constitution et au titre VII du CRA de 1964, basé sur le principe méritocratique, en général et à sa section 703 (j) plus particulièrement<sup>21</sup>. Si elle est profondément injuste, l'affirmative action se justifie essentiellement du point de vue de la morale. La référence historique est l'argument moral indispensable à la légitimité des politiques préférentielles (Calvès, 2010). Ces dernières visent à compenser les effets inégalitaires durables attribués aux pratiques antérieures exercées à l'encontre des Noirs. Cette forme de justice compensatoire, par vocation temporaire, cherche à effacer durablement la discrimination raciale socialement construite en vue de créer les conditions d'une réelle égalité des chances entre Noirs et Blancs (Sabbagh, 2010 ; Bender, 2007).

Si l'affirmative action est un outil utile à cet égard, elle est néanmoins porteuse d'effets pervers. En effet, elle exerce une discrimination à l'encontre des Blancs (Thomas, 2004 ; Beaud, 1984). Il n'est donc guère étonnant que la politique en question fasse l'objet de vives controverses. C'est surtout dans le milieu universitaire qu'elle se heurte à de virulentes oppositions (Goastellec, 2004). Des étudiants blancs non admis à l'université se plaignant de discrimination à rebours (reverse discrimination) intentent des actions en justice. Parmi celles-ci, le procès Bakke contre l'Université de Californie fait l'objet d'une couverture médiatique d'une ampleur peu commune. Dans cette affaire, le plaignant Allan Bakke, un étudiant blanc, se voit par deux fois refusé l'entrée à la faculté de médecine de Davis de l'Université de Californie, alors que des étudiants issus de minorités ethniques ayant obtenu des notes nettement inférieures aux siennes lors des épreuves de sélection sont pourtant admis (Sabbagh, 2013). Bakke dénonce les pratiques d'admissions « à deux vitesses » de l'université. Celle-ci, dans le cadre de son programme d'affirmative action, prévoit une procédure d'admission parallèle, réservée aux candidats membres de minorités ethniques, à la procédure classique d'admission. De plus, 16% des places leur sont spécifiquement attribuées. Fondant sa plainte sur le 14<sup>e</sup> amendement de la Constitution, Bakke argue que le plan d'affirmative action de l'université profitant aux minorités raciales le prive de chance d'être accepté.

La Cour Suprême des Etats-Unis met en cause la constitutionnalité de l'affirmative action. En effet, elle déclare, dans sa décision de 1978, que le

---

<sup>20</sup> Leur mise en œuvre est laissée au libre choix du secteur privé contrairement au secteur public et aux entreprises sous contrat avec le gouvernement fédéral.

<sup>21</sup> Titre VII du Civil Rights Act de 1964, section 703 (j) : « rien dans ce sous chapitre ne sera interprété comme permettant d'exiger des employeurs...qu'ils accordent un traitement préférentiel à un individu ou à un groupe en raison de la race, de la couleur... de cet individu ou de ce groupe.... ».

programme universitaire d'affirmative action (concomitance des deux procédures d'admission et quota) constitue bien une violation du 14<sup>e</sup> amendement. En revanche, elle autorise la prise en compte de la race dans l'examen des candidatures comme un critère de sélection parmi d'autres<sup>22</sup> susceptible de contribuer à la diversité des « expériences, [des] perspectives et [des] idées »<sup>23</sup> au sein du corps étudiant. Dès lors, l'accent est mis sur l'enrichissement de l'enseignement par la diversification du profil des étudiants amenés à servir une nation hétérogène (Sabbagh, 2016).

Formulée dans l'arrêt Bakke qui constitue son acte fondateur, la diversité va s'étendre bien au-delà du cadre universitaire où elle est initialement mobilisée. Elle s'enracine progressivement, à partir du milieu des années 1980, dans le monde de l'entreprise (Kelly et Dobbin, 1998). Au registre de la compensation se substitue celui de la diversité, envisagée comme un avantage compétitif (Cortéséro, 2017 ; Oudghiri et al., 1999).

## 2 - LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ

La question de la diversité s'érige progressivement en problématique managériale, sous le nom de « gestion de la diversité »<sup>24</sup>. Cette nouvelle problématique insiste sur l'importance de reconnaître et de valoriser les différences individuelles (Bender, 2004). Celles-ci érigées en valeur positive reposent sur les diverses caractéristiques qui façonnent les attitudes, les comportements et les valeurs des collaborateurs (Jackson et al., 2015). Ces caractéristiques peuvent être catégorisées par des aspects visibles et des aspects moins perceptibles.

Martins et Milliken (1996) proposent une taxonomie originale distinguant deux formes de diversité :

- la diversité observable liée essentiellement au genre, aux origines ethno- raciale ou culturelle, à l'âge, à la nationalité
- la diversité moins observable liée plutôt à l'éducation, au parcours universitaire, aux compétences, à la formation, aux expériences professionnelles.

Point (2007) propose également une typologie fondée sur des dimensions visibles (race, ethnie, genre, handicap, etc.) et des dimensions beaucoup moins visibles (valeurs, personnalité, comportements, croyances, orientation sexuelle). L'auteur illustre la fragmentation du concept de diversité au moyen de l'analogie de l'iceberg. La partie émergée de l'iceberg, immédiatement perceptible, correspond à la « diversité de surface ». Quant à la partie immergée sous l'eau,

---

<sup>22</sup> Regents of the University of California v. Bakke, 438 U.S. 265 (1978), p. 317: «... la race ou les origines ethniques peuvent être considérées comme un "plus" dans le dossier de tel ou tel candidat, mais ne peuvent pas prémunir l'individu contre une comparaison avec tous les autres candidats pour l'obtention des places disponibles ».

<sup>23</sup> Regents of the University of California v. Bakke, 438 U.S. 265 (1978), p. 314 : «... un étudiant qualifié qui vient d'un milieu particulier, que ce soit ethnique, géographique, favorisé ou défavorisé culturellement, peut apporter à une école professionnelle de médecine des expériences, points de vue et idées qui enrichissent la formation de son corps étudiant...».

<sup>24</sup> C'est au tournant des années 1990 que le syntagme « gestion de la diversité » voit le jour aux Etats-Unis, sous la plume de Roosevelt Thomas, dans un article influent publié dans la Harvard Business Review (Bender, 2007). En Europe, il est introduit seulement à partir des années 2000, soit une décennie après le travail séminal du promoteur de la gestion de la diversité.

difficilement visible à première vue, elle correspond à la « diversité en profondeur ».

Dans une approche similaire, Loden et Rosener (1991) et Delhay et al. (2005) déclinent la diversité en dimensions primaires immuables (genre, âge, race, origine ethnique, qualité et aptitude physique, orientation sexuelle, handicap, etc.) et en dimensions secondaires pouvant évoluer au fil du temps (religion, situation familiale, parcours universitaire, expérience professionnelle, revenus, localisation géographique, trajectoire de vie (prison, drogue), etc.).

Rijamampianina et Carmichael (2005) conçoivent la diversité comme une notion tridimensionnelle. Elle repose sur des attributs primaires (race, ethnique, genre, âge, handicap), secondaires (culture, religion, orientation sexuelle, nationalité, statut familial, parcours universitaire, expérience professionnelle, etc.) et tertiaires (perceptions, valeurs, attitudes, sentiments, etc.).

De même, Harrison et al. (1998) identifient trois catégories à savoir la diversité démographique (genre, âge, origine ethnique), la diversité psychologique (valeurs, croyances, connaissances) et la diversité organisationnelle (le poste, le rang hiérarchique occupés dans l'entreprise).

D'autres auteurs étendent le nombre de dimensions inhérentes au concept de diversité. Gardenswartz et Rowe (2003) en identifient quatre, Cornet et Warland (2008) cinq et Mannix et al. (2005) six. Cet inventaire très disparate des différentes dimensions de la diversité est conforme au propos de Point (2007, p. 233) : « la diversité des définitions de la diversité ».

De par son caractère polysémique et multidimensionnel, la diversité s'avère ainsi dépourvue d'une définition commune universellement acceptée. L'absence de convergence conceptuelle de la diversité est révélatrice quant à sa complexité. Bien qu'au fondement de la notion de diversité se place un argumentaire juridique<sup>25</sup>, aucun texte de loi ne la définit (Peretti et al., 2017).

De façon générale, la diversité recouvre les différences individuelles au sein d'un groupe (Jackson et al., 2003 ; Nkomox et Cox, 1996). Celles-ci sont perçues comme une source de richesse dont l'exploration pourrait procurer des bénéfices (Frimousse et Peretti, 2009). L'évocation de ces bénéfices fait prendre conscience aux entreprises de l'importance de la diversité des équipes et ainsi les inciter à pratiquer une politique de diversité.

Un flux argumentatif sous-tend la conduite d'une démarche en faveur de la diversité. D'après les travaux de recherche dans ce domaine (Cox et Blake, 1991 ; Bender, 2007 ; Peretti, 2007 ; Bruna et Chanlat, 2017), la diversité s'est construite autour de cinq principaux arguments.

Le premier argument mobilisé est d'ordre juridique. Mettre en œuvre une politique de promotion de la diversité peut être envisagé comme un outil de management de réduction des risques juridiques (Landrieux-Kartochian, 2007). Autrement dit, concevoir et pratiquer un management de la diversité est une manière de se protéger de possibles procès, en matière de discrimination non seulement sur le lieu de travail mais aussi dans l'accès à l'emploi, et de leurs répercussions sociales et financières.

---

<sup>25</sup> La lutte contre les discriminations, imposée par la loi et vécue comme une contrainte, constitue à la fois le préalable historique et le moteur principal de la mise en œuvre de la politique de diversité. Celle-ci cherche à prévenir les discriminations, à contrer les inégalités de traitement injustifiées au travail et à promouvoir l'égalité des chances au regard des compétences (Bébéar, 2004 ; Bereni, 2009).



À côté de ce premier argument, les politiques de gestion de la diversité peuvent être associées à une bonne image sociale. Les entreprises pensent qu'une telle politique renforce leur image sur leur politique sociale auprès des parties prenantes (Point, 2006). Cette meilleure image de l'entreprise se répercuterait sur sa réputation et sa légitimité<sup>26</sup>.

Outre l'effet d'image de l'entreprise induit par les politiques de diversité, celles-ci sont aussi considérées comme favorables au développement de sa responsabilité sociétale<sup>27</sup> (Bruna et Chanlat, 2017). A l'heure où les parties prenantes affichent une grande sensibilité face aux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises, celles-ci devraient accorder une place centrale à leurs valeurs sociales sur lesquelles elles sont jugées, d'où l'intérêt de déployer des politiques et pratiques de gestion de la diversité.

A ce volet d'arguments, s'ajoute un atout en termes de ressources humaines procuré à l'entreprise. Face à une globalisation des marchés et à l'internationalisation des entreprises, la mise en place d'une politique de ressources humaines soucieuse à la fois de diversité et de garantir l'égalité des chances dans son processus de recrutement serait susceptible d'élargir le bassin de talents de l'entreprise en s'ouvrant à de nouveaux profils aux caractéristiques plus variées, tant par leur origine, leur sexe que par leurs compétences et expériences professionnelles (Bruna et Chanlat, 2011).

Autre argument fort venant étayer la diversité passe par des profils variés représentatifs de la clientèle visée. En effet, les entreprises, confrontées à une clientèle de plus en plus diverse, devraient s'entourer de salariés à l'image de leurs clients. C'est le meilleur moyen de comprendre leurs attentes, leurs goûts, leurs décisions d'achat et, par conséquent, de mieux répondre à leur demande en offrant des produits et services plus adaptés à leurs exigences (Harvey et Allard, 2015 ; Bender, 2006 ; Landrieux-Kartochian, 2007). La diversité des forces de vente, en permettant de mieux appréhender la diversité des clients de l'entreprise, permettrait la fidélisation de la clientèle (Vatteville, 2009 ; Leroux et al., 2008).

Terminons par un argument de poids qui contribue principalement à promouvoir la diversité. Gérer la diversité signifie que l'entreprise réalise que les différences individuelles peuvent créer de la valeur en termes de créativité et d'innovation (Harvey et Allard, 2015). En effet, la multiplicité des points de vue échangés au sein du collectif et l'interaction entre les collaborateurs dotés de connaissances, d'expériences et de compétences différentes favorisent l'innovation et la créativité (Peretti, 2007 ; Cox et Blake, 1991). De ce fait, la diversité des équipes peut se révéler levier potentiel de performance économique (Jackson et Joshi, 2011 ; Frimousse et Peretti, 2009).

La considération de la diversité est notamment motivée par l'argumentaire économique (Leroux et al., 2008). La quête de performance par la promotion de la diversité est donc plus forte que des considérations éthiques ou légales (Landrieux-Kartochian, 2007). Il s'avère évident que les arguments qui plaident

---

<sup>26</sup> Selon Bereni (2009), le triptyque image, réputation et légitimité constitue le plus important capital immatériel de l'entreprise.

<sup>27</sup> La notion de responsabilité sociétale est généralement associée aux questions liées à l'environnement. Pourtant, la politique de diversité, selon Bruna et al. (2014), s'inscrit dans une dynamique de responsabilisation sociale de l'entreprise.

en faveur d'une meilleure performance apparaissent bien plus légitimes aux yeux des dirigeants, focalisés sur la recherche de la performance, pour mettre en avant une politique de diversité.

La diversité n'est donc pas affaire de philanthropie mais bien d'une logique de performance (Vatteville, 2009).

## CONCLUSION

Dans cet article, nous avons analysé les conditions d'émergence de la notion de diversité. Ce travail s'est poursuivi par l'identification des différentes dimensions prises en compte pour définir cette notion. Enfin, nous avons étudié les arguments qui sous-tendent la conduite d'une politique de diversité des équipes. Celle-ci est notamment justifiée par une logique de performance économique. La performance économique constitue donc l'ossature de l'argumentaire entrepreneurial pro-diversité (Cox et Blake, 1991).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Beaud O. (1984), « L'Affirmative Action aux Etats-Unis : une discrimination à rebours ? », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 36, n°3, pp. 503-521.
- Bébéar C. (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. », *Rapport au Premier Ministre, Institut Montaigne, Paris*. (139 pages)
- Bender A.F. (2004), « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue Française de Gestion*, n°151, pp. 205-217.
- Bender A.F. (2006), « Les politiques de gestion de la diversité », *Cahiers Français* n°333.
- Bender A.F. (2007), « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons », dans Barth I. et Falcoz C., *Le Management de la Diversité: enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 215-232.
- Bereni L. (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, vol. 3, n°35, pp. 87-105.
- Boussac T. (2018), « Le vote ouvrier et l'élection de Donald Trump : histoire et limites du discours populiste », *Comprendre le phénomène Trump, au-delà du chaos*, vol. XVI, n°2, pp. 14-26.
- Bruna M.G. et Chanlat J-M. (2011), « Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management », *l'ENA hors les murs*, n°415, pp.14-15.
- Bruna M.G. (2013), « Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis », *Management International*, vol. 17, n°4, pp.14-33.
- Bruna M.G. et Chauvet M. (2013), « La diversité, un levier de performance : plaider pour un management innovateur et créatif », *Management International*, vol. 17, numéro hors-série, pp. 70-84.
- Bruna M.G., Dang R. et Chi Vo L. (2014), « La désarticulation de la politique

RSE des entreprises : Une étude exploratoire », *Question(s) de Management*, vol. 3, n°7, pp. 13-38.

Bruna M.G. et Chanlat J-F. (2017), « La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. XXIII, n°55, pp. 205-245.

Calvès G. (2010), « La discrimination positive », Presses universitaires de France, 3<sup>ème</sup> éd., *Que sais-je ?* (126 pages).

Cornet A. et Warland P. (2008), « GRH et gestion de la diversité », Dunod, Paris. (147 pages).

Cornet A. et Rondeaux G. (1998), « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? », *Actes du Congrès de l'AGRH, Saint Quentin en Yvelines*, pp.414-422.

Cortéséro R. (2017), « Milena Doytcheva (2015), *Politique de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*, Peter Lang, 196p. », *Les Cahiers de La Lutte Contre les Discriminations*, n°4, pp. 133-136.

Cox T.H. et Blake S. (1991), « Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°3, pp. 45-56.

Harrison D.A., Price K.H. et Bell M.P. (1998), « Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion », *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n°1, pp. 96-107.

Harvey C. et Allard M.J. (2015), « *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases and Exercises* », 6<sup>th</sup> Edition, Pearson. (432 pages)

Hubris et Nemesis (2003), « *POLITIQUE SOCIALE ET ÉMEUTES RACIALES : WATTS, 1965* », Antoine Coppolani Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 1, n°77, pp. 19-31.

Daniel D. (2007), « Que pouvez-vous faire pour votre pays ? La loi d'immigration de 1965 et la révolution des droits civiques », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, vol. 3, n°87, pp. 45-54.

Delhaye C., Cornet A. et Crunenber G. (2005), « Gestion de la diversité: la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales », *AGRH, Paris - Dauphine*, Septembre 2005.

Fillieule O. et Roux P. (2009), « *Le sexe du militantisme* », Presses de Sciences Po. (368 pages)

Frimousse S. et Peretti J-M. (2009), « Introduction au cahier : La diversité : premiers bilans », *Management & Avenir*, vol. 8, n°28, pp. 246-249.

Goastellec G. (2004), « Entre politique des quotas et égalité : l'université de Californie à Berkeley », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, n°116, pp. 141-164.

Gardenswartz L. et Rowe A. (2003), « *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the power of diversity* », Society for Human Resource Management. (259 pages)

Hervier G. (2008), « *Barack Obama, un Noir à la Maison Blanche* », Editions Le Manuscrit. (364 pages)

Jackson S.E., Joshi A. et Erhardt N.L. (2003), « Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and implications », *Journal of*

Management, vol. 29, n°6, pp. 801-830.

Jackson S.E. et Joshi A. (2011), « Work Team Diversity », dans Zedeck S., *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, pp. 651-686.

Jackson S.E., Chung Y., Liao H., Subramony M., Colakoglu S. et Jiang Y. (2015), « Cracking but not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior », *Academy of Management Journal*, vol. 58, n°5, pp. 1495-1515.

Kazin M. (2017), « *The Populist Persuasion: an American History* », Ithaca : Cornell University Press.

Kelly E. et Dobbin F. (1998), « How affirmative action became diversity management employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996 », *American Behavioral Scientist*, vol. 41, n°7, pp. 960-984.

Landrieux-Kartochian S. (2007), « Quel Business Case pour la féminisation des entreprises ? » dans Barth I. et Falcoz C., *Le Management de la Diversité: enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 131-152.

Lemarchand P. (1998), « Atlas des Etats-Unis, les paradoxes de la puissance », *Atlas Geopolitiques*, Atlande. (288 pages)

Leroux E., Frimousse S. et Peretti J-M. (2008), « La diversité des hommes au sein des forces de vente », *Management & Avenir*, vol. 4, n°18, pp. 163-177.

Loden M. et Rosener J.B., (1991), « *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource* », Homewood, Illinois: Business One Irwin. (260 pages)

Mayer J. (2002), « Nixon rides the backlash to victory: racial politics in the 1968 presidential campaign », *The Historian*, vol. 64, n°2, pp. 351-366.

Mannix E. et Neale M. (2005), « What differences make a difference?: The promise and reality of diverse teams in organisations », *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 6, n°2, pp. 31-55.

Mercat-Bruno M. (2012), « Discrimination fondée sur le sexe aux Etats-Unis : une notion juridique sous tensions », *Travail, Genre et Sociétés*, n°28, pp. 63-87.

Milliken F.J. et Martins L.L. (1996), « Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organisational Groups », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°2, pp. 402-433.

Nan C.J (2017), « Adding Salt to the Wound: Affirmative Action and Critical Race Theory », *Law & Inequality : A Journal of Theory and Practice*, vol. 12, n°2, pp. 553-572.

Nkomo S.M. et Cox T. (1996), « Diverse Identities in Organizations », dans Clegg S.R., Hardy C. et Nord W.R., *Handbook of Organization Studies*, Sage, pp. 338-356.

Oudghiri R. et Sabbagh D. (1999), « Des usages de la « diversité » : éléments pour une généalogie du multiculturalisme américain », *Revue française de science politique*, vol. 49, n°3, pp. 443-468.

Peretti J-M., Bruna M.G. et Montargot N. (2017), « Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité », *Gestion 2000*, vol. 34, n°5-6, pp 433-462.

Peretti J-M. (2007), « Richesses de la diversité des salariés pour l'entreprise », dans Peretti J-M., *Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise*, Eyrolles, Paris, pp. 19-31.

Pedriana N. et Stryker R. (1997), « Political Culture Wars 1960s Style: Equal Employment Opportunity- Affirmative Action Law and the Philadelphia Plan »,

- American Journal of Sociology, vol. 103, n°3, pp. 633-691.
- Point S. (2006), « La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires », *Management & Avenir*, vol. 2, n°8, pp. 61-85.
- Point S. (2007), « La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes », dans Barth I. et Falcoz C., *Le Management de la Diversité: enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 233-256.
- Portes J. (2007), « Lyndon B. Johnson et Earl Warren. Deux progressistes à l'heure libérale », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, vol. 3, n°87, pp. 5-19.
- Rijamampianina R. et Carmichael T. (2005), « A pragmatic and holistic approach to managing diversity », *Problems and Perspectives in Management*, vol. 4, n°1, pp. 109-117.
- Richomme O. (2013), « Une majorité républicaine permanente ? », *Hérodote Revue de Géographie et de Géopolitique*, vol. 2, n°149, pp.129-148.
- Sabbagh D. (1999), « Les origines de l'affirmative action dans l'emploi (1964-1969) », *Revue Française d'Etudes Américaines*, n°81, pp. 6-24.
- Sabbagh D. (2003), « La remise en cause de l'affirmative action dans l'enseignement supérieur aux Etats-Unis : rupture ou faux-semblant ? », *Mouvements*, n°25, pp. 103-107.
- Sabbagh D. (2004), « La représentation électorale des minorités ethno-raciales aux Etats-Unis », *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 11, n°3, pp. 457-469.
- Sabbagh D. (2010), « Les mutations contemporaines de l'affirmative action », *Politique Américaine*, n°16, pp. 11-24.
- Sabbagh D. (2012), « Discrimination positive et diversité : les chaînons manquants », *Raison publique*, n°17, pp. 199-217.
- Sabbagh D. (2013), « Mort ou transfiguration ? Le destin juridique de la discrimination positive », *Informations Sociales*, n°177, pp. 58-67.
- Sabbagh D. (2016), « Pérennité de la discrimination positive ? L'arrêt Fisher contre Université du Texas », *Critique internationale*, n°70, pp 43-61.
- Stewart J.G. (2014/2015), « When Democracy Worked: Reflections on the Passage of the Civil Rights Act of 1964 », *New York Law School Law Review*, vol. 59, pp. 145- 172.
- Thomas R. (2004), « Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future », *Diversity Symposium: Equity, Affirmative Action and Diversity: From Past to Present to a Promising Future*, Lansdowne, October 7.
- Toinet, M.F. (1970), « Le président Nixon et sa majorité : une stratégie sudiste ? », *Revue française de science politique*, vol. 20, n°5, pp. 926-950.
- Vaillant F. (1991), « La non-violence dans l'Évangile », *Les Editions Ouvrières*, Paris. (126 pages)
- Vatteville E. (2009), « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance », *Management & Avenir*, vol. 8, n°28, pp. 408-421.
- Vergniolle de Chantal F. (2005), « Carl Schmitt et la « révolution conservatrice » américaine », *Raisons politiques*, vol. 3, n°19, pp. 211-229.