

PROJET DE RECHERCHE CANDIDATURE EDDBA DAUPHINE EXEMPLE 2

Le management de la diversité socio-culturelle peut-il constituer, au-delà de sa dimension socialement responsable, un autre mode de performance pour l'entreprise ?

D'où vient cette idée de recherche ? A quel enjeu pratique le projet de recherche répond-il ?

Le poids des déterminismes sociaux est depuis Bourdieu et Passeron (1964) clairement établi : la classe sociale de nos parents, l'éducation familiale reçue nous préparent (nous prédestinent ?) à un type de métier, à un type d'environnement professionnel. D'autant qu'avant même de parler d'insertion professionnelle, l'école, au lieu de lisser ces différences d'origines, dupliquent voire accentuent les inégalités de naissance.

Dans une écrasante majorité des cas, l'insertion professionnelle des enfants s'illustre dans la reproduction du schéma social de ses parents. Un certain nombre de dispositifs ont pour vocation de combattre cette fatalité : la création des écoles normales d'instituteurs, 80% d'une classe d'âge qui doit obtenir le Baccalauréat, la discrimination positive en faveur des lycéens de zones défavorisées au concours de Sciences Po, la prépa « égalité des chances » de l'ENA... Depuis une quinzaine d'années, des initiatives similaires, en faveur de la diversité sociale fleurissent en entreprises. Il paraît difficile d'en déterminer des résultats sur la performance, sur l'engagement des salariés et plus globalement sur la société civile dans son ensemble à l'heure où la montée des inégalités sociales est un facteur croissant de déstabilisation des sociétés occidentales.

C'est dans ce contexte que j'ai fait, il y a quelques mois, un constat soudain, après pourtant des années de pratique RH en entreprise et de confrontations depuis une bonne décennie avec les questions de diversité, principalement de sexe et de générations : au beau milieu d'un débat réunissant une quarantaine de managers intermédiaires et de top managers de l'entreprise dans laquelle je travaille, j'ai noté, en observant l'auditoire que la gouvernance de cette entreprise (de celle-ci comme de toutes les autres pour lesquelles j'ai travaillé) ne présentait aucune diversité : domination de l'homo-economicus (homme blanc, 30/45 ans, occidental...), doté du même capital socio-culturel et intégralement issu de l'enseignement supérieur BAC +5 type Ecole de Management.

Ce « totémisme de la norme » (Bruna, Peretti et Yanat, 2016) qui enjoint les firmes, au nom de la réduction du risque, à privilégier l'endogamie à l'hétérogamie, irradie chaque entreprise et débouche sur des « monocultures » (Frimousse et Peretti, 2007) : issu du même moule, des

mêmes cercles professionnels, le management des entreprises, quelques soient les entreprises, déploie alors les mêmes stratégies, inspirées des mêmes modes et qui conduisent aux mêmes résultats.

D'où cette interrogation : quelles seraient les conséquences sur la performance des entreprises d'une composition plus variée, plus diverse de leurs équipes de management ?

Au-delà des notions de diversité de genre et de générations, cette question m'amène précisément à envisager les implications sur la performance d'une plus grande diversité socio-culturelle au sein du management des entreprises.

Une telle exploration invite d'abord à déterminer ce qu'on entend par diversité socio-culturelle, tant les frontières paraissent brouillées en matière de diversité : on peut avoir des parents qui étaient ouvriers, ce qui oriente vers une catégorie socio-professionnelle avec des caractéristiques bien définies. Mais l'appartenance à la classe ouvrière peut aussi interpeller l'origine géographique des parents, leur itinéraire migratoire et à ce titre renvoyer à une autre forme de diversité.

Il importe ensuite de questionner la notion de performance, au-delà des débats relatifs aux effets supposés ou démontrés de la diversité sur la performance : meilleure attractivité en matière de recrutement (Diamond, 1997 ; Jehn, 1999 ; Ely & Thomas, 2001 ; Tolbert., 2002), plus grande capacité d'innovation (Hausman, 2005) et d'apprentissage organisationnel (Lim & Liu, 2005 ; Watson et al., 2005 ; Foldy, 2004) et une meilleure compréhension des attentes des clients (Landrieux-Kartochian, 2004).

Il est communément admis (et tout autant critiqué) que l'Entreprise n'a pas comme objet social le « social », l'entreprise a pour objet de générer du profit. Si l'entreprise n'a pas vocation à résoudre les dysfonctionnements sociaux, il est néanmoins de plus en plus envisagé qu'elle doive rendre ses activités soutenables sur le plan social et environnemental.

Cet infléchissement de la conception traditionnelle de la performance que l'on entrevoit avec le statut « d'entreprises à mission » défini par la loi Pacte permettrait d'entrevoir d'autres formes de performance qui répondraient à d'autres leviers.

Après des années d'expérience professionnelle marquées par la nécessité de traiter en accéléré les sujets, d'enchaîner les projets de transformation organisationnelle, je suis aujourd'hui désireux d'approfondir cette question, d'une façon que mon métier ne permet pas forcément.

C'est cette envie d'exploration, sur cette thématique, qui m'a véritablement décidé à en faire un sujet de doctorat dans le cadre d'un EDBA.

• Quelles lectures avez-vous effectuées pour nourrir le début de votre réflexion? (5 pages)

La lecture d'articles et de publications (la bibliographie complète des articles lus figure à la fin de ce document) m'ont logiquement permis d'explorer le sujet et de circonscrire d'abord les notions de diversité et de performance.

Pour ce travail de clarification de la notion de diversité, il m'importait en premier lieu d'identifier les origines historiques. Le concept de diversité est inspiré d'une série d'actions en faveur de la lutte contre les discriminations mises en place aux Etats-Unis au début des années 1960 (Bereni, 2009). Cette politique de non discrimination a initialement été théorisée par l'économiste américain Gary Becker à la fin des années 1950, à une époque 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. Selon lui, l'une des principales explications de la discrimination sur le marché du travail repose sur l'existence d'une préférence des agents économiques pour certaines catégories de population plutôt que d'autres. En renonçant à des salariés productifs appartenant à certaines catégories de population, ces entreprises supportent des coûts de main d'œuvre qui sont en moyenne plus élevés et se privent ainsi de d'opportunités de profit.

Toutefois, les résultats mitigés de ces législations anti-discrimination conduisent à une remise en cause de ces politiques au début des années 80, sous l'ère Reagan et favorisent l'émergence du mouvement de la diversité (Haas, Shimada, 2014).

Fondateur de l'American Institute for Managing Diversity en 1984, Thomas Roosevelt devient le porte-parole de ce nouvel élan. Ce mouvement considère les populations minoritaires comme porteuses d'une valeur ajoutée susceptible de contribuer à la compétitivité de l'entreprise. L'objectif n'est plus la représentativité des communautés minoritaires mais la recherche d'une nouvelle organisation qui permette l'expression du collectif diversifié.

L'arrivée de ce concept en France est impulsée 20 ans plus tard notamment par le « grand patronat », avec le lancement en 2004 de la Charte de la Diversité par l'Institut Montaigne. Il s'en suit la même année la création d'une autorité administrative indépendante (la Halde) chargée de lutter contre les discriminations et pour l'égalité, la création de labels (notamment le label Diversité créé en 2008 par l'Association Nationale des DRH).

Ce dispositif juridique et politique en France est fortement influencé par la législation communautaire. Dès 1997, le traité d'Amsterdam (article 14) introduit l'obligation pour les pays de l'Union Européenne de se doter d'outils pour combattre les discriminations. Lors de la transposition du droit communautaire en droit national, la loi française liste en 2008 une série de 18 critères ne devant pas influencer le recrutement, ni les décisions relatives à l'évolution, la sanction, le départ d'un collaborateur : l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, l'appartenance à une ethnie, l'appartenance à une nation, l'appartenance à une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, l'état de grossesse.

Il est à noter que malgré l'exhaustivité de ces facteurs de discriminations, aucun ne vise précisément l'origine sociale et culturelle (telle que l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle), pourtant source de discrimination de fait.

Les critères de diversité retenus par la loi de 2008 sont beaucoup plus variés que ceux de l'ethnie et du genre, largement prédominants dans les pays anglo-saxons. « Cette interprétation française du concept de diversité proviendrait des deux principes républicains qui constituent sa conception du vivre ensemble, l'égalité devant la loi et la laïcité » (Doytcheva, 2009; Takagi, 2009) et qui occultent complètement les aspects de performance.

La diversité reste abordée par le prisme des discriminations. Discriminer c'est distinguer, établir une différence entre des individus. Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère désormais prohibé par la Loi. Toutefois, visiblement grâce à la législation européenne, la France a évolué dans sa conception de l'égalité, par la prise en compte non seulement de l'égalité des droits mais également de l'égalité des chances (Howard, 2008).

Cette conception de la diversité va d'ailleurs être reprise de plus en plus souvent par les politiques, notamment lors des élections présidentielles de 2007, avec la promotion d'une « égalité méritocratique ; celle-ci exige en effet que la sélection pour des places inégales se fasse exclusivement sur le critère du mérite, par le jeu d'une concurrence non faussée » (Duru-Bellat, 2009).

Afin de poursuivre ce travail de définition de la notion de diversité, je me suis également attaché à parcourir les nombreuses analyses théoriques et doctrinales qui existent, à la croisée des disciplines sociologiques, philosophiques ou économiques.

La thèse interactionniste initialement théorisée par Herbert Blumer s'impose comme point d'ancrage théorique en défendant l'idée que l'individu se construit dans ses relations avec son

environnement social, affectif, matériel... Il est ainsi constamment redéfini selon ses relations avec les autres. La place de l'acquis y est centrale et en ce sens s'oppose au déterminisme social de naissance. Cette thèse remet en cause la notion de diversité en ce qu'elle implique une nécessaire classification des individus au risque de les enfermer dans une identité unique qu'ils n'ont pas choisie (Cintas, Vatteville, 2012).

Dans la continuité de ce mouvement interactionniste, les études quantitatives et qualitatives en sociologie montrent que « la complexité des stratégies identitaires et la diversité des parcours de socialisation ne permettent pas de résumer l'identité à une unique dimension » (Lahire, 1998) (Dubar, 2010), « d'autant que le choix identitaire d'un individu se fait par rapport à un contexte social donné et peut évoluer » dans le temps (Sen, 2006). Une telle classification selon les critères de la loi de 2008 nierait le libre choix identitaire des individus et leur possibilité d'embrasser plusieurs affiliations. Un même homme peut se sentir auvergnat, français, marocain, homosexuel, musulman....

Marie Duru-Bellat en 2011 ponctue en quelque sorte ce débat. : « La diversité de quoi ? Les personnes sont évidemment différentes sous de multiples facettes, qui souvent se recoupent ; laquelle va-t-on retenir ? »

Une unanimité semble se dégager sur le fait que la diversité renvoie à la différence telle qu'elle est perçue et traitée au sein d'un collectif. Ainsi certains courants de la sociologie des organisations cette fois mettent en avant que « la question de la diversité émerge également au sein d'organisations marquées par le passage d'une logique de « qualification », liée à l'appartenance collective à un métier, à une logique de « compétence » caractéristique d'une relation plus individualisée au savoir et à sa mise en œuvre » (Sainsaulieu, 1985). Cette théorie permet de faire le lien avec d'autres qui émergent à partir des années 2000 et pour lesquelles, contrairement à l'approche par l'égalité, qui raisonnait en termes de régulations entre groupes, la diversité relève d'une philosophie individualiste : « l'individu est privilégié au détriment du groupe et la performance individuelle devient la pierre angulaire de l'organisation qui intègre la diversité. La diversité renforce la logique organisationnelle dominante et ne soutient que ceux qui contribuent à la performance économique de l'entreprise. La diversité est le nouveau paradigme de la performance maximale » (Bender, 2004). Ce prisme de la performance comporterait un biais : « seule l'inégalité d'accès au marché est perçue comme une injustice, tandis que les inégalités produites par les marchés eux-mêmes sont, elles, considérées comme tout à fait acceptables, voire méritées » (Michaels, 2009).

Point et Singh (2005) recensaient pas moins d'une trentaine de dimensions inhérentes à la diversité. On serait tenté de délimiter la notion en valorisant que ces différences avaient été auparavant circonscrites à deux catégories : les « attributs de surface » comme le phénotype, l'âge, le sexe, et les « attributs plus profonds » à l'instar du système de valeurs, des croyances et de la culture (Harrison et al, 1998; Falcoz, 2007). Cette distinction en 2 catégories pour définir la diversité était déjà évoquée par Milliken et Martins (1996) : la diversité observable liée essentiellement au genre, à l'âge et à la nationalité et la diversité moins observable ou cognitive liée plutôt à la formation et à l'expérience.

On observe que l'absence de convergence conceptuelle à propos de la notion de diversité reste illustrée par la pluralité des définitions qui lui sont, tour à tour attribuées selon les caractéristiques susceptibles de la qualifier (ethnie, nationalité, genre, handicap, âge...) ainsi que selon les politiques mises en œuvre en vue de la promouvoir et qui dépendent fortement du secteur d'activité de l'organisation, de son environnement, de sa taille, de sa stratégie, de sa culture...

Définir la notion de diversité amène assez naturellement à étendre la notion au « management de la diversité ». On s'expose dans ce domaine également à une pluralité de définitions. « 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 » (Bruna, Chauvet, 2013). Assez rapidement, les tentatives de définition s'orientent vers un objectif de résultat. Selon Igalens et Sahraoui (2010) « le management de la diversité a pour but que chaque employé maximise son potentiel et sa contribution à l'entreprise en valorisant les différences individuelles ».

Il est rappelé que depuis que le management existe, « 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 dévolue aux gestionnaires. La gestion de la diversité doit d'abord et avant tout viser 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 » (Chanlat, Dameron, de Freitas, Ozbilgin, 2013).

Derrière cette définition où il s'agit de valoriser les différences au sein des composantes sociales de l'organisation, on note pourtant dans la littérature plusieurs vocations dévolues au management de la diversité : initialement mis en valeur par Cox dès 1991, il peut s'agir de lutter contre les discriminations et l'objectif principal est de réduire la disparité en s'appuyant sur l'égalité. Il peut s'agir également de valoriser les différences et ainsi de valoriser la variété en s'appuyant spécifiquement sur la diversité. Enfin le management de la diversité peut avoir pour objet une « unification du collectif divers », la construction d'une identité commune pour réduire la divergence en s'appuyant ainsi sur l'inclusion.

On observe d'ailleurs que cette notion d'inclusion tend aujourd'hui à prendre le pas sur celle de diversité. L'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) rendait public en mai 2018 son premier rapport sur l'inclusion durable tandis que les témoignages des responsables diversité en entreprise font de plus en plus état de pratiques d'inclusion en lieu et place du management de la diversité. A titre d'exemple, dans le Livre Blanc pour l'inclusion durable publié début 2019 par les Groupes Arthur Hunt et Henner, Emmanuelle Lièvremont, Directrice santé et qualité de vie au travail pour L'Oréal témoignait que « l'inclusion permet de ne pas considérer les collaborateurs en fonction de leur pseudo-catégorie d'appartenance (juniors, seniors, handicapés, parents isolés...). En effet, gérer la diversité par typologie de différences est désormais dépassé, c'est même le contraire de l'inclusion ».

Les organisations seraient ainsi amenées à « passer d'un mode de pensée assimilationniste où les différences sont minimisées et réduites en faveur des pratiques et valeurs du groupe dominant à un mode de pensée pluraliste qui suppose que le groupe dominant intègre les différences tout en les respectant (diversité) » (Konrad, 2006) puis aille même jusqu'à construire une nouvelle identité commune sur la base des différences (inclusion).

On note que les approches de diversité et de management de la diversité sont principalement valorisées depuis une quinzaine d'années pour leur mise en œuvre au sein des entreprises, au travers de l'accès à l'emploi et convoquent ainsi naturellement la question de la performance.

La performance s'affirme comme l'un des concepts-clés de la théorie économique et désormais des sciences de gestion. Depuis les travaux d'Adam Smith et des économistes classiques, la performance d'une entreprise se mesure par le profit qu'elle réalise. Cette équivalence entre performance et profit repose sur deux hypothèses principales : l'existence de marchés complets et parfaits (tous les biens et services ont un prix et peuvent s'échanger sur des marchés ; les prix résultent de l'ajustement de l'offre et de la demande et aucun acteur ne peut influencer

significativement le processus de formation des prix), et la séparation entre la sphère économique et la sphère sociale (la sphère économique obéirait aux lois économiques alors que la sphère sociale ressortirait du domaine de la morale).

L'étymologie du mot économie vient du grec *oikonomia* qui signifie « l'art de gérer sa maison ». A l'inverse, le mot social vient du latin *socius* et signifie « qui concerne une collectivité humaine considérée comme un tout dont les diverses parties prenantes ne sont pas distinguées ». Tout individu libre est donc confronté à une double dimension : la gestion de ses biens et son insertion dans une collectivité humaine. L'apport décisif d'Adam Smith a été de séparer ces deux dimensions : la vie en société est gouvernée par le respect de la morale alors que la gestion des biens matériels est guidée par la recherche de son intérêt personnel.

Le questionnement voire le rejet de ces deux hypothèses fondatrices de l'économie classique (existence de marchés parfaits ; séparation entre la sphère économique et la sphère sociale) n'a cessé d'alimenter les débats théoriques depuis plus de deux siècles.

En lien avec notre sujet, on se limitera ici à évoquer les débats relatifs à la seconde hypothèse et à indiquer que désormais les limites de la dissociation des dimensions économiques et sociales ont été établies et qu'au contraire, « ce sont bien les interactions entre les dimensions économiques et sociales qui vont conditionner les modes de représentation de la performance » (Pigé, 2016).

Certes on se réfère encore systématiquement à la marge nette comme mesure de performance économique. Le résultat net rapporté au chiffre d'affaires permet en effet de refléter la rentabilité effective réalisée par l'entreprise. Durant les deux dernières décennies, les entreprises ont connu une grande volatilité de leurs capitalisations boursières. Cette volatilité est due à plusieurs événements tels que les spéculations boursières de la bulle internet, les scandales financiers des années 2000, etc. Ainsi, les capitalisations boursières peuvent atteindre des niveaux très hauts ou très bas qui ne correspondent pas aux chiffres réels réalisés par les entreprises.

En réaction notamment à cette instabilité qui caractérise l'économie actuelle, les recherches récentes révèlent un élargissement de la notion de performance au-delà du seul champ financier.

Il est de plus en plus fréquemment fait référence à une performance globale c'est-à-dire à la fois économique, sociale et environnementale. 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...), d'autres indicateurs d'efficience économique sont mis en avant pour juger de la performance des entreprises : attractivité et fidélisation des salariés, engagement pour le développement durable, responsabilité sociétale.

Le management de la diversité d'une certaine façon n'est pas étranger à cette évolution de la conception de la performance.

Mon troisième et dernier angle de lecture a donc aussi consisté à identifier les liens établis ou pressentis entre diversité et performance.

La littérature témoigne de l'existence de réponses contradictoires à la question centrale posée par les recherches sur les effets économiques des politiques de diversité. C'est ainsi que : « i) les travaux scientifiques ne s'accordent pas à penser que ces politiques ont un impact positif, significatif, sur la performance économique des entreprises ; ii) l'impact positif, lorsqu'il est rapporté, est évalué très variablement ; iii) les comparatifs avec la performance des entreprises n'adoptant pas ces politiques de diversité donnent des bilans mitigés » (Robert-Demontrond, Joyeau, 2010).

Les études empiriques sont rares et leurs résultats souvent contestés du fait de leur champ d'investigation souvent limité et de variables causales qui ne sont pas isolables.

S'appuyant sur 24 études empiriques, l'analyse de Webber & Donahue (2001) interroge l'impact de différentes dimensions de la diversité sur la cohésion et la performance d'équipes de travail. Les auteurs observent que la diversification des équipes n'influe pas réellement sur leur cohésion et sur 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 « relationnalité au travail » distingue les différentes formes de diversité selon des critères 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 relationnalité au travail, les auteurs n'identifient aucun impact de la diversité sur la cohésion ou la performance du groupe.

Les auteurs expliquent notamment l'absence de résultats tangibles sur la performance de la diversité ainsi considérée par la nécessité d'un temps d'acclimatation du groupe à la diversité : 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. Les recherches de Watson (1993) et Jackson (2003) ont souligné qu'à long terme les équipes diverses affichent une performance supérieure aux équipes homogènes, de par un supplément de créativité.

Parmi les études empiriques que j'ai également lues, l'une d'entre elles me paraît mériter d'être évoquée en ce qu'elle illustre une tentative intéressante de corréler diversité et performance chiffrée.

En 2012, Ghaya et Lambert décrivent les résultats d'une étude menée auprès des sociétés du CAC 40 sur le lien entre la diversité au sein des conseils d'administration de ces sociétés et leur performance mesurée par leur marge nette. Après avoir analysé les théories applicables à la gouvernance des conseils d'administration (théorie contractuelle, approche cognitive et théorie des échelons supérieurs), les auteurs concluent à la supériorité des indicateurs de la diversité cognitive sur ceux de la diversité démographique. Ainsi, la présence d'administrateurs ayant une expérience stratégique et internationale ainsi que des administrateurs ayant des diplômes français et étrangers influencent positivement la performance financière. En revanche, la présence d'administrateurs indépendants et étrangers d'après cette étude a plutôt un effet négatif sur la marge nette.

• Avec qui avez-vous discuté du projet pour en évaluer la pertinence et la faisabilité ? (1 page)

Quatre personnes ont accepté de relire ce projet de recherche : mon épouse, avocat et actuellement en Master 2 de [...], un professeur assistant du département Management d'[XXX], un ex DRH du groupe [YYY] et la Directrice du Développement RH de [ZZZ].

Tous à leur façon ont manifesté un réel intérêt pour le sujet, tant du point de vue de la recherche que de celui d'un questionnement des pratiques en entreprise. Deux d'entre eux m'ont indiqué savoir que le thème de la diversité avait déjà fait l'objet de nombreuses études, notamment afin d'éclairer son lien possible avec la performance. Toutefois, à la différence de la diversité de genre et de générations, la dimension socio-culturelle de la diversité n'a, à leur connaissance été encore qu'assez peu explorée ; ce qui renforce l'intérêt de ce sujet et raisonne avec les préoccupations actuellement à l'œuvre en matière d'attractivité, de rétention et d'engagement des collaborateurs. L'enseignant d'[XXX] m'a de surcroît indiqué que ce n'était pas un problème que quelqu'un ait déjà travaillé sur un sujet proche ; « au contraire, c'est plutôt bon signe ; il faut juste le savoir et l'intégrer à ses travaux au fur et à mesure ».

L'ex DRH de [YYY] a réagi à ce qu'il a perçu comme de l'empressement à écarter la notion traditionnelle de performance économique, m'invitant au contraire à tester aussi les corrélations possibles entre diversité sociale et « accroissement du profit ».

Le même m'a également alerté sur le périmètre de recherche que je semble, de par mes lectures notamment, vouloir limiter à la France. Il s'agira assurément d'un point primordial à considérer

tant les acceptions de diversité et de performance semblent revêtir des formes d'expression et des implications différentes selon les pays et les cultures.

Enfin, dans la perspective d'un travail de recherche comme celui-ci, j'ai été alerté sur le fait que je ne devais pas partir avec une envie que les résultats soient dans un sens ou dans un autre mais avec une ouverture qui me permette d'accueillir les résultats quels qu'ils soient et d'en rechercher l'explication, l'interprétation à faire.

• Quels débuts d'action personnelle ou de recueil de données avez-vous pu conduire pour avancer dans votre début de projet ? (1 page)

Si ma revue de lectures m'a permis d'appréhender de façon approfondie les notions relatives aux champs de la diversité et de la performance, elle n'a pas en revanche suffi à ce stade à investiguer ce qui me semble constituer 2 axes de recherche spécifiques : la diversité socio-culturelle (ou mixité sociale) et le rôle qu'elle pourrait jouer au sein des instances de gouvernance des entreprises afin d'influencer la performance.

La diversité socio-culturelle correspond-elle à une réalité intrinsèque ou n'est-elle désormais que l'agrégation de plusieurs formes de diversité : origine géographique, milieu social, lieu d'habitation, appartenance religieuse ?

S'il est question d'accroître la diversité sous toutes ses formes en entreprise depuis près de 15 ans désormais, qu'en est-il réellement et spécifiquement de la diversité au sein des instances de gouvernance des entreprises : conseil d'administration des grands groupes français, boards des entreprises à influence anglo-saxonne, top management identifié au travers des comités de direction locaux ou globaux. Les instances de gouvernance ou de direction sont nombreuses mais la diversité, notamment socio-culturelle y est-elle ou peut-elle y être présente ? avec quel effet dans ce cas sur la performance ?

Apporter des éléments de réponse à ces questions supposerait certainement de mener une étude empirique afin de recueillir des données exploitables quant à la réalité de la diversité socio-culturelle et son lien avec la performance. Il s'agirait à cette fin de cibler (par secteur d'activité, par localisation géographique, par taille d'entreprises...) des entreprises les plus susceptibles d'offrir de telles caractéristiques de diversité.

Une enquête de terrain auprès d'acteurs de la diversité permettrait aussi de comprendre les motivations et les freins à l'émergence de la diversité socio-culturelle en entreprise et notamment pour des fonctions à responsabilité.

• D'après-vous, qui peut être intéressé par les résultats de votre recherche ? Pour en faire quoi?

Une telle recherche permettrait d'explorer le lien possible entre diversité socio-culturelle et performance des entreprises. Il serait dès lors envisageable que des entreprises déjà impliquées dans une démarche de RSE ou encore des « entreprises à mission » aient envie d'aller plus loin dans leur management de la diversité et puissent ainsi inciter par mimétisme d'autres entreprises à s'engager dans cette voie au bénéfice d'une performance globale accrue.

Les start up dont un nombre important ont pour créateurs ou acteurs majeurs des personnes présentant des caractéristiques de la diversité pourraient aussi constituer à la fois un objet d'étude empirique et un vecteur d'évolution des mentalités.

Par répercussion, on peut enfin imaginer les implications pour la formation initiale d'abord : au-delà de la sensibilisation aux questions de diversité dans les programmes, faut-il considérer que les enseignements doivent formater au risque de faire disparaître les caractéristiques de la diversité ou bien au contraire « faire grandir tout en conservant les attributs intrinsèques de l'apprenant ? ».

Bibliographie :

- Bruna M.G., Peretti J.M, Yanat Z. (2016), Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever, *Revue Interdisciplinaire Management, Hommes & Entreprise n°20*
- Robert-Demontrond P., Joyeau A. (2010), La performance des politiques de diversité en question : une étude des représentations des acteurs, *Management & Avenir n°31*
- Bereni L. (2009), Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise , *Raisons politiques n°35*
- Haas A., Shimada S. (2014), Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises, *Management international volume 18*
- Marbot E., Nivet B. (2013), Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française : réalité, opportunité et aliénation, *Management international, 17*
- Maroy C. (2009), La méritocratie : seule en cause ?, discussion de l'ouvrage de Duru-Bellat M., *Le Mérite contre la justice, Presses de Sciences Po*
- Cintas C., Vatteville E. (2012), La GRH confrontée à la diversité, *Economies et Sociétés*
- Duru-Bellat M. (2011), La diversité : esquisse de critique sociologique, *Notes & Documents N° 2011-03*
- Bruna, M. G., Chauvet M. (2013), La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, *Management international, 17*
- Chanlat J.F., Dameron S., Dupuis J.P., de Freitas M. E. , Ozbilgin M. (2013), Management et Diversité : lignes de tension et perspectives, *Management international vol. 17*
- Groupes Arthur Hunt et Henner (2019), Livre Blanc pour l'inclusion durable
- Scharnitzky P., Stone P. (2018), L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique, *AFMD*

- Pigé B. (2016), Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes, *6^{ème} Etats Généraux de la recherche comptable*
- Ghaya H., Lambert G. (2012), Caractéristiques de la diversité au sein des conseils d'administration et performance financière : une étude empirique sur les entreprises du CAC 40, *Document de travail 2012 n°14*
- Berger-Douce S. (2009), La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ?, *Management & Avenir 2009/9 n°29*
- Doytcheva M. (2015), Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail, *P.I.E. Peter Lang, Bruxelles*
- Sabbagh D., van Zanten A. (2010), Diversité et formation des élites : France-USA, *Sociétés contemporaines 2010/3 (n° 79)*
- Gaddis Ross D. (2011), Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation, *Strategic Management Journal, 33, N°9*
- Sanders H., Belghiti-Mahut S. (2011), La diversité dans l'héxagone, : les usages français d'une notion américaine, *Humanisme et Entreprise 2011/5 n° 305*
- Frimousse S., Peretti J.M. (2007), La diversité ou la dialectique du semblable et du différent, *Management & Avenir 2007/4 n° 1*
- Terramorsi P., Barthe N., Peretti J.M (2009), L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40, *Management & Avenir 2009/8 n° 28*
- Doytcheva M. (2009), Réinterprétation et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises, *Raisons politiques 2009/3 n° 35*
- Cailleba P., Cuevas F. (2009), Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises, *Management & Avenir 2009/8 n° 2*
- Doytcheva M. (2010), Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat, *Sociologie 2010/4 Vol. 1*