

Chaire



MANAGEMENT & DIVERSITÉ

Cahier de recherche n°2

LA DIVERSITÉ, LEVIER DE PERFORMANCE... SOUS CONDITION DE MANAGEMENT

*Note de réflexion rédigée par Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet,
sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat,
directeurs scientifiques de la chaire Management & Diversité*

*Ce travail de recherche bénéficie du support
de la Chaire de la Fondation Paris-Dauphine « Management et diversité »
soutenue par le Club XXIème Siècle, l'Université Paris Dauphine,
EADS, GDF SUEZ, La Poste, la MACIF et SFR.*



Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16

LA DIVERSITÉ, UN LEVIER DE PERFORMANCE... SOUS CONDITION DE MANAGEMENT

*Note de réflexion rédigée par Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet,
sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat,
directeurs scientifiques de la chaire Management & Diversité*

*Ce travail de recherche bénéficie du support
de la Chaire de la Fondation Paris-Dauphine « Management et diversité »
soutenue par le Club XXIème Siècle, l'Université Paris Dauphine,
EADS, GDF SUEZ, La Poste, la MACIF et SFR.*

Dans un contexte marqué par l'émergence d'une sensibilité sociétale et politique envers la diversité et l'égalité des chances, la problématique de l'articulation entre les leviers économiques et sociaux de la performance s'est progressivement affirmée comme un objet central d'investigation scientifique.

La question de la diversité (concept polysémique s'il en est) a été introduite en France à la faveur d'un saisissement par les hautes sphères patronales (Yazid Sabeg, Claude Bébéar, Institut Montaigne...), des élites politico-médiatiques ainsi que des associations professionnelles ou d'entreprise (ANDRH, AGRH ; AFMD, Club du 21e siècle).

Datant des années 2000, les recherches pionnières conduites par Claude Bébéar d'une part, Yazid Sabeg et les équipes de l'Institut Montaigne de l'autre (Bébéar Claude, 2004 ; Blivet Laurent, 2004 ; Sabeg Yazid, Mehaignerie Laurence, 2004 ; Sabeg Yazid, Charlotin Christine, 2006) ont joué un rôle majeur dans l'introduction, la diffusion, la médiatisation, l'appropriation et, *in fine*, l'institutionnalisation de la problématique de la diversité.

Incarnant de manière métonymique le saisissement par les hautes sphères patronales françaises de la problématique de la diversité et de son impact sur la performance, ces écrits célèbrent le rôle sociétal des organisations professionnelles.

Instances privilégiées de socialisation secondaire, les entreprises, soulignent Yazid Sabeg et Christine Charlotin dans leur ouvrage *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?* (Sabeg Yazid, Charlotin Christine, 2006), sont ainsi appelées à conjuguer une fonction productive de nature économique, avec une mission intégratrice d'estampille sociale. Sous la plume d'Yazid Sabeg, de Claude Bébéar et de chercheurs de l'Institut Montaigne, les organisations se voient appelées à (re)devenir des espaces privilégiés où se joue, par l'économie, une partie du rituel républicain d'intégration.

Le lancement, sur suggestion du monde professionnel, de la *Charte de la Diversité* puis la création du *Label Diversité* à l'initiative de l'ANDRH¹ illustrent bien cette dynamique, initiée avec la publication des rapports sus-cités, de saisissement par la sphère économique d'une problématique à la lisière du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), du politique (mise en place des conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens) et du sociétal (impératif de cohésion sociale).

Répondant à un impératif éthique transcodé, au moins partiellement, en injonction politico-juridique, le lancement de programmes d'actions positives s'inscrit dans la filiation des réflexions rawlsiennes sur l'équité et la justice sociale. Destinés à accroître le taux d'insertion professionnelle des catégories les plus discriminées, de tels dispositifs se proposent de contribuer à refléter la diversité connaturelle à la population française à tous les échelons de l'entreprise.

Erigée en norme sociale, collectivement appropriée et chargée d'une valence positive, la diversité a fait l'objet d'une institutionnalisation, ce que prouve à la fois son introduction parmi les champs d'investigation scientifique légitime et l'introduction de dispositifs de labellisation reconnus par les Autorités publiques. De là la mise en place en entreprise de dispositifs managériaux destinés à contrer les tendances systémiques à l'exclusion du marché du travail et, *a fortiori*, des sphères dirigeantes des entreprises, certaines catégories de collaborateurs (femmes, minorités visibles, handicapés...)

Un tel fourmillement d'initiatives traduit une volonté politique forte émanant de la sphère institutionnelle, patronale

¹ Sur la création du *Label Diversité* se référer aux travaux menés par l'ANDRH, sous la houlette de Pascal Bernard, Vice-Président National chargé de l'égalité professionnelle et de la diversité. <http://www.andrh.fr/> Voir aussi G.-A. BROUSILLON, P. PIERRE, A. SEURRAT, « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? », *Revue management et avenir*, N° 14, 2007/4, p. 137-149.

et associative d'engager un mouvement de fond destiné à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité des chances dans le champ professionnel (Laufer Jacqueline, 2009 : 29 - 54).

Cependant, qu'en est-il de l'impact réel de la diversité sur la performance des organisations ?

Questionner le lien entre valorisation de la diversité et performance implique, de prime abord, de dépasser une perspective purement éthico-sociale pour embrasser un prisme analytique intégrant la diversité, soit-elle d'âge, de genre, d'origine ou de condition, parmi les ressources mêmes de l'organisation.

Cela implique de reconnaître qu'aux côtés des leviers traditionnels, d'autres facteurs extra-économiques sont de nature à exercer un impact significatif sur la performance d'une organisation. Il s'agit notamment de la diversité des profils de ces professionnels, du système relationnel inter- et intra-organisationnel (Lazega Emmanuel, 2008), des structures de coopération internes (Dameron Stéphanie, 2004), de la stratégie de GRH adoptée.

Par delà un certain foisonnement de recherches académiques et para-scientifiques sur le lien diversité-performance et la multitude de programmes pro-actifs de la diversité dans le champ professionnel, aucun consensus quant au lien performance-diversité ne semble se dégager de lui-même. De là l'ambition scientifique de cette note qui se propose à la fois :

- de présenter une revue de littérature des travaux consacrés à cette problématique,
- de fournir une analyse poussée de ces travaux afin de proposer un éventail raisonné de dispositifs managériaux mobilisables dans la gestion quotidienne de la diversité au sein des entreprises.

En tant que construits sociaux soumis à une requalification continue, les concepts de diversité et de performance ne sauraient afficher ni une unité de définition ni une unité de mesure.

Réalité anthropologique générale et donnée spécifique au fait organisé, la diversité se configure comme un concept-clé, à la fois polysémique, polyvalent recouvrant, d'un Auteur à un autre, des réalités disparates. De même, la performance s'affirme comme l'un des concepts-clés du management des organisations. A ce titre, elle est sans cesse ré-envisagée et affiche une pluralité de définitions, selon que l'on s'intéresse à sa dimension *individuelle ou collective, économique ou sociétale, politique ou systémique*.

Tenant d'investiguer l'impact de la diversité sur la performance, des chercheurs ont mobilisé des modèles théo-

riques différents (de la *Théorie de la Dépendance aux Ressources* à la *Resource-Based-View*, en passant par la *Théorie de l'Identification Sociale*) sans parvenir à élucider de manière univoque l'existence et la significativité éventuelle de la relation diversité-performance.

A la lumière d'une telle observation, il est d'autant plus aisé de comprendre l'hétérogénéité des conclusions auxquelles aboutissent les études empiriques testant l'impact de la diversité sur la performance. En effet, la diversité et la performance étant deux construits sociaux, le lien liant ne saurait être univoque ni mono-orienté. (1)

Interrogeant la littérature par un prisme analytique dual (reposant sur un jeu de dualités telles que dimension sociétale vs économique, efficacité/efficience, créativité/acceptation des normes...), la note focalise son attention sur les impacts supposés de la diversité sur la performance des entreprises :

- en termes de réduction des risques juridiques encourus et de dégradation d'image pour l'entreprise, alors même que la diversité a été érigée en norme sociale non-négociable par l'opinion publique et les dirigeants politiques et patronaux,
- en termes de performance commerciale (*marketing de la diversité*),
- et en termes de performance productive (*diversity advantage*). On s'intéresse plus particulièrement à l'effet présumé potentiellement et conditionnellement positif d'une diversification du profil des cadres au sein des équipes-projets sur leur créativité. Pour ce faire, on mobilise la méthode des réseaux sociaux et la théorie de l'innovation.

D'une lecture croisée de la littérature, on comprend 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, voire des conflictualités internes.

Cela nous amène à souligner :

- le caractère non-généralisable des résultats obtenus (non-reproductibilité des études empiriques, dimension contextuelle des résultats obtenus),
- la forte sensibilité des résultats à l'égard de la conjoncture macro-politique et macro-économique, de l'échelle temporelle d'analyse mobilisée (analyse de court, moyen ou long terme), du contexte organisationnel ainsi qu'à l'influence non-négligeable de la culture (à l'échelle nationale mais aussi intra-organisationnelle)

Une telle revue de littérature permet de conclure que c'est bel et bien la façon dont la diversité est gérée au sein des

organisations qui peut être source, ou non, de performance et non pas la diversité de manière intrinsèque (II).

De là l'importance d'appréhender le lien performance-diversité d'une manière globale en prêtant attention à plusieurs dimensions managériales que l'on envisage du niveau de généralité le plus ample (niveau sociétal) à celui le plus restreint (niveau individuel) :

- au niveau sociétal, la variable temporelle s'avère essentielle en vue d'interroger l'impact de la diversité sur la performance. 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 d'une diversification des collaborateurs en entreprise 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.
- au niveau organisationnel, il s'agit de s'intéresser plus particulièrement à la problématique de la culture. Cela appelle à mettre en relief le rôle de la culture nationale (et singulièrement de la langue) dans les processus d'identification des membres à leur organisation et dans la mise en œuvre de stratégies de coopération entre collègues. De plus, il s'agit là d'envisager le rôle essentiel d'une culture organisationnelle suffisamment cohésive pour permettre l'unité du collectif de travail, par delà la reconnaissance des singularités légitimes de chaque collaborateur. Cela implique de concevoir et développer un nouveau modèle de gestion de la diversité (notamment culturelle), à la fois global et non-prescriptif, s'enracinant dans une pratique expérimentale prenant en compte à la fois les dimensions temporelles, culturelles et managériales.
- au niveau individuel, cela appelle à concevoir des pratiques innovantes de leadership et à s'intéresser de plus près à l'impact du capital social des individus sur leur conduite en organisation. Pour ce faire, la mobilisation de l'analyse des réseaux peut s'avérer fort pertinente pour dévoiler l'impact de l'encastrement structural des acteurs sur la mise en œuvre de stratégies individuelles (de carrière, de mobilisation professionnelle, d'investissement relationnel...) et le développement de logiques coopératives.

Dépassant les considérations purement éthiques ou les seules injonctions politico-juridiques pour embrasser la grammaire économique, la note permet de mettre en évidence l'importance du management dans la réussite des politiques de diversité. Aussi vise-t-elle à démontrer que la diversité est susceptible de constituer, potentiellement et *sous condition de management*, un levier de performance économique.

I. Rappels des notions de diversité et de performance

Définition de la diversité

La diversité est un concept de plus en plus mobilisé, à la fois dans la sphère académique et dans le milieu managérial. L'intérêt porté à cette notion est tel que celle-ci est évoquée dans le cadre de programmes absolument distincts. En effet, *in concreto*, la diversité ne fait pas l'objet d'une définition unanime. Les caractéristiques la définissant (l'ethnie, le genre, le handicap, l'âge, etc.) ainsi que les politiques mises en œuvre en vue de promouvoir dépendent fortement du secteur de l'entreprise, de son contexte, de sa stratégie, de son agencement organisationnel.

Alors qu'entend-on exactement par diversité en entreprise ?

Si l'on suit le sens commun, manager la diversité renvoie au fait d'intégrer et faire coopérer de manière efficace des personnes présentant des caractéristiques sociologiques différentes, considérées comme légitimes.

Concept polymorphe et transversal apparu aux Etats-Unis aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées à l'égard des politiques d'égalité des chances et d'*affirmative action* (Kelly Erin, Dobbin Frank, 1998; Bender Anne-Françoise, Pigeys Françoise, 2004), la notion de diversité renvoie à trois phénomènes macro-sociaux majeurs (Cornet Annie, Warland Philippe, 2008, pp. 5-47) :

- la diversification croissante de la clientèle et des usagers impliquant pour les entreprises un effort accru en matière d'identification, de compréhension et de traitement de leurs besoins et de leurs exigences. Pour être efficiente, conserver et gagner des parts de marché, l'organisation se doit de répondre aux revendications spécifiques de certaines catégories de son public,
- 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 (féminisation du marché de l'emploi, accroissement des mobilités professionnelles internationales dans un contexte de mondialisation des marchés). Cela implique d'ajuster les processus RH afin de permettre à l'entreprise d'ouvrir son recrutement afin de capter les meilleurs talents et, donc, d'accroître sa performance,
- la diversification (en termes de genre, d'âge, d'origines, de culture, de conditions) du profil des travailleurs à l'intérieur des organisations. Cela appelle à mettre en place des procédures RH à même de permettre le plein d'épanouissement des travailleurs dans leur diversité (reconnaissance de leurs compétences et expériences dans le cheminement de carrière, pro-

gression hiérarchique et salariale...) afin d'assurer la meilleure intégration des équipes mixtes.

De plus, Milliken et Martins (Milliken Frances, Martins Luis, 1996) distinguent deux formes de diversité selon qu'elles reposent sur des critères « visibles » observables et identifiables (genre, âge, origine ethnique) ou sur des attributs sous-jacents tels l'origine sociale, les compétences scolaires, techniques et culturelles ou l'ancienneté organisationnelle.

Le management de la diversité vise donc à articuler une diversification de l'offre de l'entreprise pour répondre, de manière efficace, à une demande de plus en plus segmentée, via la prise en compte de besoins catégoriels particuliers (stratégies marketing reposant sur la diversité ethnico-culturelle, des âges, du genre des publics) et le développement d'une aptitude nouvelle de l'entreprise à utiliser de manière efficiente l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, dans une perspective d'équité et de non-discrimination (Cascio Wayne F., 1995).

Il s'agit là d'optimiser l'apport pour l'entreprise des individus et des groupes catégoriels, dans leur diversité, grâce à la mise en place de politiques d'identification, d'utilisation, de valorisation collective de leurs compétences et de leurs aptitudes.

Reposant le plus souvent sur un mode de management intégré à tendance holistique (Rijamampianina Rasoava, Carmichael Robert, 2005), la gestion de la diversité consiste le plus souvent dans la mise en place de politiques d'égalité professionnelle (Laufer Jacqueline 2007), d'égalité des chances et de justice sociale (Peretti Jean-Marie, 2007), de mainstreaming – identification des mécanismes sociaux, politiques, économiques et organisationnels générateurs et reproducteurs d'inégalités (Laufer Jacqueline, 2007 ; Cornet Annie, Warland Philippe, 2008 : 70-71) – voire d'action positive.

Pour prétendre à l'efficacité, la gestion de la diversité devrait s'accompagner d'une révision globale des stratégies de gestion des ressources humaines visant à redéfinir les systèmes d'évaluation des performances, à sensibiliser le personnel – et notamment les managers – aux problématiques de la diversité et de la mixité à la fois à l'échelle du recrutement et du cheminement de carrière.

Appréhender les effets multiples de la diversité sur les organisations appelle à redéfinir la notion même de performance, en dépassant une perspective purement financière pour adopter une perspective analytique plus large, se nourrissant aussi des apports des études sur la responsabilité sociale des entreprises.

Derrière ce foisonnement de définitions de la diversité et de pratiques pouvant être reconduites à un effort de promotion de celle-ci se cache une difficulté réelle à appréhender les frontières de ce concept à la fois problématique et en perpétuelle renégociation.

Les travaux de Haas et Shimada (Haas Aurore, Shimada Sakura, 2010) nous éclairent plus précisément sur la définition et l'évolution historique du concept de diversité dans notre société.

La diversité renverrait à la différence telle qu'elle est perçue et traitée au sein d'un collectif. Cela amène à identifier les caractéristiques qui vont être mises en avant (ethnie, genre, âge, orientation sexuelle, opinion politique et syndicale, religion, etc....) et à comprendre les manières dont les différences réputés légitimes et prioritaires seront traitées (question d'ordre politique passant par la valorisation, la négation, la neutralisation, l'assimilation, etc...). Finalement, la vraie question qui se pose derrière la problématique de la définition de la diversité réside dans la manière dont la coopération entre ces individus divers va être managée.

Si le rapport à la différence peut être appréhendé de manière distincte, c'est avant tout car il est encastré dans un contexte historique et social.

Les premiers travaux sur la notion de diversité proviennent des USA et du « Diversity Management » où la question des différences va être abordée à travers l'appartenance communautaire : la diversité se référera donc essentiellement à des questions d'origine ethnique, raciale, et de genre. A cet égard, gérer au mieux la diversité va consister à valoriser ces différences et les mettre en avant comme source de valeur ajoutée.

En arrivant plus tardivement sur le territoire national français, le débat sur la diversité va être appréhendé sous d'autres prismes et va petit à petit s'orienter vers un rapport à l'altérité. La conception même des différences va être plutôt centrée sur les modes de vie et les cultures, ne renvoyant donc pas au principe de communauté mais à des critères beaucoup plus variés tels que la profession, le lieu d'habitation, l'orientation politique, la situation familiale, etc. Il s'agira alors de traiter ces différences en les neutralisant au maximum, et donc bien souvent de ne pas les prendre en compte. Il est tout de même intéressant de constater que cette gestion des différences est de nos jours en train d'évoluer, amenant à reconsidérer la problématique de conciliation entre diversité et égalité spécifique à notre Nation.

En effet, de manière structurelle, il est possible de mettre en exergue une évolution du rapport à la différence en France. Dans un premier temps était mis en avant le paradigme d'anti-discrimination, amenant à une focalisation sur certaines « minorités » discriminées. Alors que le traitement des différences suggérait une certaine neutralisation, celles-ci étaient alors perçues et ressenties de manière fort négative, entraînant des tensions et incompréhensions de la part d'individus provenant de ces minorités et se sentant discriminés.

Par la suite, la gestion de la diversité s'est assimilée au paradigme de valorisation des différences, comme conçu aux USA. C'est notamment à travers cette reconnaissance des compétences dans leurs formes les plus diverses qu'est apparue la notion d'égalité de chance, où les inégalités de départ sont prises en compte et vouées à être outrepassées (ex. de jeunes étudiants provenant de quartiers difficiles que l'on aide à intégrer des formations académiques de très haut niveau).

Finalement, et malgré le fait que ce ne soit pas toujours tout à fait le cas, la notion de diversité devrait être envisagée par l'intermédiaire du paradigme de « convergence vers une vision commune », c'est-à-dire, à travers la notion d'altérité, de reconnaissance des différences quelles qu'elles soient. Dans cette optique, le principal obstacle est bien entendu de parvenir à constituer et faire partager par tous les membres de l'organisation une vision ouverte où chaque individu serait considéré selon sa propre singularité.

Définition de la performance

Le concept de performance figure parmi les notions les plus abstraites et floues de la littérature académique organisationnelle, de telle sorte que certains Auteurs s'interrogent sur la possibilité de la définir (Bourguignon Anne, 1995). En effet, ce terme est utilisé de façons multiples pour illustrer des concepts souvent particulièrement différents, sans pour autant qu'une définition précise ne fasse l'unanimité (Gauzente Claire, 2002). Ainsi, plusieurs notions renvoyant à la performance de l'entreprise sont mobilisées dans les principales recherches universitaires, tour à tour : la performance organisationnelle, la performance individuelle, la performance financière, la performance au travail... (Roberson Quinetta & Park Hyeong, 2007; Tett Robert P., Jackson Douglas N., Rothstein Mitchell, 1991; Kochan Thomas et al., 2003; (Neuman George A., Wagner Stephen H., Christiansen Neil D., 1999).

La définition de la performance dans une étude académique est pourtant cruciale, car elle sous-entend la question de sa mesure ; la notion de performance étant majoritairement utilisée comme un indice de comparaison entre individus, entre différentes organisations, ou pour une même organisation mais de façon chronique, temporelle

(« a-t-on été cette année plus performant que l'année/le trimestre/ le mois précédents ? »).

Même si le concept de performance est souvent repris et considéré de façon distincte - on spécifie en effet quatre perspectives différentes de la performance : économique, politique, systémique, ou sociale (Morel Estelle et al., 1994) - il est possible de retrouver des éléments généraux communs à ce terme.

Ainsi lorsque l'on croise les principaux travaux scientifiques consacrés à l'articulation entre performance et diversité des équipes, c'est la perspective économique de la performance qui est abordée de façon majoritaire. Dans ce cas, le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action (Caby Jérôme, Clerc-Girard Marie-France, Kœhl Jacky, 1996). La performance est alors précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ». Derrière cette observation se trouve véritablement l'essence du concept de « performance ».

L'approche sociale de la performance est relativement différente dans le sens où celle-ci est totalement axée sur les dimensions humaines de l'organisation : la morale et la cohésion seront alors considérées comme primordiales et essentielles, et seront ainsi privilégiées au sein de l'entité considérée. L'idée centrale qui se cache derrière cette perspective sociale de la performance réside dans le fait que ce n'est véritablement que par l'obtention des objectifs sociaux que l'on atteindra les objectifs économiques et financiers (Gauzente Claire, 2002).

L'approche systémique, 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 seront mises en valeur et la performance sera 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 induite sur ses membres.* » (Georgopoulos Basil, Tannenbaum Arnold, 1957 : 535, cité in Gauzente Claire, 2002).

Enfin, la perspective politique de la performance peut être assimilée à une critique des trois approches précédentes (Morin Estelle, Savoie André, Beaudin Guy, 1994) qualifiées de fonctionnalistes – les organisations sont définies par des fonctions et doivent atteindre des objectifs précis – et 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.

La particularité de notre étude réside dans l'appréhension de la notion de performance, à travers l'utilisation d'un

prisme analytique dual. En effet, nous nous basons sur un jeu de binômes nous permettant de distinguer et comparer les principales approches et perspectives de la performance :

- *Economique/Sociétale* : cette dichotomie est certainement la plus utilisée de nos jours à l'heure où les organisations s'emploient pour combiner à la fois l'accomplissement de leurs actions, l'obtention des résultats espérés (performance économique), mais également l'atteinte d'une certaine harmonie sociale auprès des individus de leurs entités (performance sociétale).
- *Financière/Commerciale* : souvent assimilées, ces deux perspectives de la performance sont souvent l'objet de débats et de concertation au sein des organisations en ce qui concerne notamment leurs mesures et les indices choisis. De manière générale, la performance financière peut être assimilée à la façon dont une entreprise va utiliser les actifs de son business et générer des revenus. Ses mesures souvent établies à l'aide d'indicateurs financiers (retour sur investissement, excédent de résultats,...) doivent donc être prises de manière agrégée. La performance commerciale pourra elle être globalement envisagée comme l'atteinte d'objectifs commerciaux relative aux moyens engagés pour les atteindre, sous-entendant le fait que l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissocié du contexte et des ressources mobilisées, y compris financières, pour les atteindre.
- *Efficacité/Efficience* : cette dualité efficacité/efficience renvoie à l'essence-même du concept de « performance ». Est qualifié de performant un individu, un travail, une organisation à la fois efficace et efficient. Il est efficace, lorsque les objectifs sont atteints ; efficient, si les moyens utilisés sont adéquats, et dans une optique financière, sont à moindre coûts. La pertinence est souvent utilisée en complément de ces deux notions, car mesurant l'adéquation entre les objectifs et les moyens.
- *Court-terme/Long-terme* : la dimension temporelle est cruciale dans une optique de performance, les attentes et motivations pouvant être complètement distinctes selon les secteurs et industries (court-terme pour des secteurs comme la finance ou la vente, long-terme pour des industries tels que l'aéronautique/aérospatiale). Alors même que la mesure de la performance à court terme est souvent jugée incomplète et insatisfaisante, la mesure de performance à long terme exige, quant à elle, beaucoup plus de finesse d'analyse et de mesure.

Ces différents binômes sont les principaux outils de considération de la performance utilisés dans les études académiques étudiant le lien entre diversité et performance. Les identifier nous semblait donc tout particulièrement pertinent afin de mieux prendre en considération les résultats contrastés de ces différentes études.

Théorie mobilisables pour appréhender le lien performance-diversité

Par delà les querelles de chapelles et les conflits disciplinaires, de nombreux Auteurs se sont penchés sur la relation diversité-performance. Pour ce faire, ils ont mobilisé des modèles théoriques différents :

1. La Ressource-Based View

Comme le soulignent Cox et Blake (Cox Taylor, Blake Stracy, 1991) dans un contexte d'instabilité croissante de l'environnement, d'essor rapide de la mondialisation, d'internationalisation et de diversification accrues de la main-d'œuvre – notamment hautement qualifiée – la sensibilité des managers aux problématiques de la gestion de la diversité est allée croissante.

S'appuyant sur la théorie des ressources et des compétences, des travaux académiques récents se sont penchés sur l'articulation entre diversité et performance des organisations.

S'inspirant des travaux d'Edith Penrose, la *Ressource-Based View* (théorie des ressources et des compétences) promeut une perspective plus centrée sur l'organisation que l'analyse stratégique, en montrant la capacité des organisations à transformer leur environnement grâce à leurs ressources et compétences. L'objet de la stratégie d'entreprise n'est pas seulement de savoir s'adapter à un environnement mais également de pouvoir le transformer et valoriser ses ressources et des compétences internes.

Dans ce cadre, l'optimisation de la réactivité d'une entreprise impose de construire un nouveau pilotage de la performance (Ernult Joël, 2005) basé sur une meilleure identification, articulation et opérationnalisation des leviers susceptibles de stimuler la performance et la compétitivité de l'organisation.

Définie comme un ensemble organisé et administré de ressources productives, la firme se doit, pour atteindre ses objectifs stratégiques, d'acquies, conserver et organiser, par le biais d'une planification raisonnée, tout un patrimoine de ressources matérielles, immatérielles et humaines.

Si l'on suit Wernerfelt (Wernerfelt Birger, 1984), une entreprise sera comparativement plus performante qu'une autre pour peu qu'elle affiche une capacité supérieure à développer, mobiliser et protéger un ensemble de compétences et de ressources stratégiques.

Extension de la théorie classique de l'avantage comparatif, la *Ressources Based Theory* confie au management la tâche d'identifier et d'exploiter au mieux les ressources et les compétences, les forces et les faiblesses de chaque or-

ganisation afin d'en optimiser la performance (Tywoniak Stéphane A., 1998).

Dans cette approche, les différences de performance sont principalement expliquées au regard de la capacité d'identification, de mobilisation et de développement des ressources-clés de la part de l'organisation (Hansen Gary, Wernerfelt Birger, 1989).

Dans un cadre mondialisé et hautement concurrentiel, « *l'environnement est considéré comme une représentation dans l'esprit de l'entrepreneur des potentiels et des limites auxquels il est confronté [...] et la "demande" perçue par la firme [apparaît...] ainsi largement conditionnée par les services productifs à sa disposition. Il en suit que la trajectoire de croissance suivie par la firme [...] peut être analysée en termes de la relation entre ses ressources et sa perception de sa position concurrentielle.* » (Penrose Edith, 1959, p. 5, in Tywoniak Stéphane, s.d.)

Combinant une pluralité de ressources internes affichant parfois un caractère d'indivisibilité, la firme est rapidement confrontée à un excès de ressources. Selon la RBV, le processus d'apprentissage collectif et d'accumulation d'expérience (impliquant une amélioration continue du processus productif) ainsi que l'excès des ressources constituent les deux leviers majeurs de sa croissance de l'entreprise.

Dans son analyse, Penrose porte une attention toute particulière aux services productifs rendus à l'entreprise par ses cadres expérimentés (Penrose Edith, 1959, p. 5, in Tywoniak Stéphane, s.d.). Selon elle, les services productifs offerts par les cadres dépendent des ressources disponibles et mobilisables par l'entreprise. En retour, l'expérience des managers est de nature à affecter les services productifs procurés par les autres ressources.

C'est pourquoi la captation, mais aussi la mobilisation et la fidélisation, des candidats à fort potentiel s'avèrent pour l'entreprise un impératif stratégique.

Dans ce cadre, promouvoir des dispositifs d'égalité des chances et d'égalité professionnelle revient pour l'entreprise à élargir son éventail de recrutement vers des cadres au profil a-typique (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 – enjeu concurrentiel s'il en est – les plus pertinentes.

Si l'on suit Cox (Cox Taylor, 1994), la diversité culturelle au sein des équipes de travail impliquerait une meilleure qualité des décisions. En effet, les points de vue des groupes minoritaires permettraient de considérer des alternatives non-évidentes et seraient particulièrement utiles dans les processus de jugement de situations inédites.

Si l'hétérogénéité dans la prise de décision n'est pas nécessairement synonyme d'efficacité, et surtout, d'efficience, et ceci qu'elle renvoie à une hétérogénéité de positionnement, de statut ou de métier ou à une réelle diversité sociologique, elle est susceptible de fournir une appréhension plus panoptique des problèmes posés, par croisement de référentiels culturels différents.

Ainsi la diversité culturelle peut-elle contribuer à prendre de meilleures décisions mais pas forcément de la manière la plus simple.

Par un croisement de référentiels analytiques différents, la diversité culturelle permettrait d'accroître la problématisation des sujets abordés et fournirait aux décideurs d'avoir accès à des éventails élargis de propositions.

Dans la lignée de la *Ressource-Based View*, Richard (Richard Orlando C., 2000) intègre la diversité culturelle des collaborateurs parmi les ressources stratégiques pour l'organisation en ce qu'elle permettrait à l'entreprise d'avoir accès à des expériences et compétences supplémentaires (Cox Taylor, 1994; McLeod Poppy Lauretta, Lobel Sharon Alisa, Cox Taylor H. , 1991).

Instituée en avantage concurrentiel potentiel pour l'entreprise, la diversité culturelle nourrirait potentiellement la créativité des équipes. Aussi en s'appuyant sur une étude empirique portant sur le *brainstorming*, Cox, Lobel et McLeod (McLeod Poppy Lauretta, Lobel Sharon Alisa, Cox Taylor H. , 1991) ont remarqué que les idées produites par des groupes diversifiés d'un point de vue « ethnique » affichent une meilleure qualité que celles produites par des groupes homogènes. Cela tiendrait à l'impact dé-neutralisant et désinhibiteur de l'hétérogamie sociale au sein des équipes sur la propension à l'innovation.

Corroborée par certaines études empiriques (voir *infra*), l'hypothèse de la plus-value de la diversité repose, plus ou moins explicitement, sur la reconnaissance et la valorisation du caractère marginal-sécant de certains acteurs a-typiques en organisation. En se nourrissant aussi de l'apport de la sociologie néo-structurale et des théories de l'innovation sociale (Alter Norbert, 2005 ; Lazega Emmanuel, 2008), Cox considère que les collaborateurs, et notamment les cadres divers, permettraient d'enrichir la perspective de vision et d'action de l'entreprise. Et ce car ils posséderaient des affiliations sociales particulières leur permettant :

- d'avoir accès à des informations non-redondantes mobilisables pour l'entreprise, à l'heure même où l'information s'avère un enjeu stratégique pour les organisations,
- de mobiliser des référentiels culturels non-habituels permettant de problématiser de manière novatrice les

questions-clés se posant à l'entreprise,

- d'identifier potentiellement des enjeux sous-appréhendés et des secteurs sous-investis (marchés latents...) par l'entreprise, de par leur relative étrangéité vis-à-vis du système social.

Cette relative altérité cognitive, informative et relationnelle serait susceptible de permettre à l'entreprise d'enrichir ses processus d'analyse des problèmes et de prise de décision pour peu que ces cadres atypiques possèdent une intégration sociale suffisante au sein de leur équipe de travail (afin de transmettre et disséminer leurs informations, perspectives analytiques...).

En ce sens, la mise en place de politiques pro-actives de diversité (culturelle) permettrait potentiellement :

- d'enrichir le panier de ressources et compétences à disposition de l'organisation en intégrant dans l'entreprise des collaborateurs à fort potentiel traditionnellement sous-identifiés, sous-valorisés et sous-fidélisés,
- d'améliorer la qualité des décisions prises en organisation en enrichissant les perspectives analytiques et développant des solutions novatrices.

Cela explique pourquoi la plupart des programmes pro-actifs de valorisation de la diversité mobilisent un argumentaire d'estampille économique inspiré de la *Ressource-Based View* et enrichi, entre autres, par les apports de l'analyse néo-structurale.

2. Théorie de la Dépendance aux Ressources

S'inscrivant dans le prolongement des théories de la contingence, la *Ressource-Based View* considère les organisations comme des « systèmes ouverts » (Scott W. Richard, 2003) dont il est impossible de comprendre les comportements ou la structure sans prendre en considération le contexte dans lequel elles évoluent.

L'idée centrale de la théorie de la dépendance aux ressources se résume dans le fait que les organisations doivent s'adapter à leurs environnements pour d'abord assurer leur survie et ensuite améliorer leur situation (Pfeffer, Salancik Gerald, 1978).

Dans ce cas, l'environnement sera considéré comme un fond de ressources nécessaires à l'organisation pour assurer sa performance et sa survie.

Dans la perspective de la TDR, la performance d'une organisation dépend du niveau de ressources fournies par l'environnement extérieur et est appréciée principalement au regard du critère d'efficacité, et non pas d'efficience. L'efficacité organisationnelle est, d'ailleurs, définie par Pfeffer & Salancik comme « la capacité de l'organisation à créer

des résultats et des actions acceptables » (Pfeffer, Salancik Gerald, 1978 : 11).

L'efficacité constitue donc un standard externe, alors que l'efficience est considérée comme un standard interne, car définissant les manières dont l'organisation atteint ses objectifs. Dans l'optique de la Théorie de la Dépendance aux Ressources, le critère d'efficacité primant sur celui d'efficience, l'attention est portée sur la façon dont l'entreprise atteint ses objectifs stratégiques, compte-tenu de son environnement.

La RBV s'inscrit dans une perspective proche du *Social Justice Case* car elle suggère l'adoption d'initiatives d'aménagement de vie professionnelle afin de sécuriser l'acquisition des ressources, ici humaines, nécessaires à la survie de l'organisation (Cook Alison, 2004). En effet, le souhait de conserver le capital humain des collaborateurs, notamment hautement qualifiés, pourrait impliquer la mise en œuvre des programmes spécifiques d'aménagement afin de créer les conditions pratiques d'une fidélisation des personnels.

Dans un contexte marqué par « la mondialisation des échanges, [...] la cosmopolitisation de nos sociétés, les nombreuses négociations internationales [...] la formation d'unions régionales, notamment la construction européenne » (Dameron Stéphanie, Chanlat Jean-François, 2009 : 7) et l'internationalisation de la main-d'œuvre (notamment hautement qualifiée), les organisations se doivent d'être très proactives afin de protéger le capital humain propre aux collaborateurs à forte valeur ajoutée.

La théorie de la dépendance aux ressources, de manière similaire aux théories institutionnelles, suggère donc l'adoption d'une politique d'aménagement professionnel pour retenir les employés et attirer les candidats les plus prometteurs (Milliken Frances J., Martins, Luis L., Morgan Hal, 1998).

La diversification du profil des collaborateurs, et notamment des managers, en entreprise contribuerait à accroître la productivité, ce qui aurait une incidence positive sur la performance (Arthur Michelle M., Cook Alison, 2003).

C'est pourquoi cette théorie est souvent citée et mobilisée afin de corroborer les hypothèses d'un impact potentiellement positif de la diversité sur la performance des organisations.

3. Théorie de l'identité sociale

La théorie de l'identité sociale (Tajfel Henri, Turner John, 1979, 1986) propose des instruments de pensée (notamment la catégorisation sociale et la comparaison entre groupes) afin de permettre la compréhension des processus

d'identification sociale des individus. Elle fournit une grille analytique afin d'expliquer les processus de construction des appartenances sociales des acteurs et, en parallèle, les phénomènes de positionnement relatif des groupes dans l'espace social.

Selon cette théorie, la catégorisation sociale est un outil cognitif qui segmente, classe et ordonne l'environnement social en groupes sociaux.

Ainsi aux côtés de caractéristiques personnelles « singularisantes », un individu possède des appartenances groupales qui le qualifient en tant que membre de catégories sociales données.

Tajfel et Turner définissent un groupe social comme un ensemble d'individus qui :

- se perçoivent comme appartenant à même catégorie sociale,
- chargent d'une certaine valeur émotionnelle cette définition d'eux-mêmes comme appartenant à une catégorie sociale donnée,
- parviennent à un degré relatif de consensus quant à l'évaluation de leur groupe, des critères d'intégration en son sein (Tajfel Henri, Turner John, 1979, 1986)

L'appartenance groupale est issue d'une double dynamique d'auto-positionnement d'un individu au sein d'un groupe social et d'extra-reconnaissance par d'autres comme faisant partie de cette catégorie. Elle traduit donc un processus double d'auto-positionnement d'un individu comme membre d'un groupe social institué et de reconnaissance par l'extérieur de son intégration au sein d'un groupe.

La structuration de l'espace social repose sur un jeu de positionnements relatifs entre des groupes différents : ceux-ci affichent une cohésion interne et une extranéité relative les uns par rapports aux autres ce qui participe à les situer dans le champ social.

De fait, le positionnement d'un groupe sur l'espace social repose sur un jeu relationnel où l'auto-affiliation des individus à une catégorie donnée (et donc le partage en interne d'intérêts, réels ou supposés, d'opinions et de règles) ne remplit qu'une partie du processus. En effet, l'institution en groupe légitime ne peut faire l'économie d'une reconnaissance de l'extérieur de la part d'autres groupes distincts.

En ce sens, le positionnement d'un groupe social dépend d'un principe d'intégration sociale (par lequel des individus s'agglutinent dans un groupe par mise en partage d'intérêts, normes et modes de pensée et d'action) et de différenciation (par lequel les groupes accèdent à une existence sociale par reconnaissance réciproque de leur différence).

Dans une perspective analytique qui présente des affinités conceptuelles avec la pensée de G. Simmel, cette théorie définit l'identité sociale comme l'attribut conféré à un individu de par ses appartenances à des groupes.

Analysant la structure des interactions sociales, cette théorie postule l'existence d'un continuum entre un pôle d'interaction interpersonnel (au sein duquel les individus interagissent selon leurs caractéristiques personnelles) et un pôle d'interaction intergroupe (au sein duquel les acteurs se situent relativement et réciproquement au regard de leur appartenance groupale).

Dans une situation de conflit, les comportements des individus dépendent plus de leurs appartenances de groupe que de leurs caractéristiques singulières. C'est pourquoi la conflictualité inter-groupe peut s'avérer particulièrement intense.

La théorie de l'identité sociale propose un second continuum ayant trait au système symbolique et de croyance, balisé par deux pôles antagonistes (mobilité sociale vs changement social).

La théorie de l'identité sociale explique que la valeur socio-symbolique d'une identité dépend de la valorisation plus ou moins positive des appartenances groupales d'un individu.

L'appréciation de la valorisation plus ou moins positive d'une appartenance groupale est relative et relationnelle. C'est pourquoi pour connaître la valeur d'une affiliation groupale, il convient de la comparer par rapport à d'autres groupes. Il en découle que si la comparaison est favorable au groupe auquel Ego² appartient, ce groupe sera positivement distinct et l'identité sociale d'Ego sera positive. A l'inverse si l'appartenance au groupe d'Ego est relativement dépréciée et négativement distincte, l'identité sociale d'Ego sera négative.

La comparaison sociale crée une hiérarchisation relative et évolutive entre groupes sociaux. Elle distingue les groupes affichant un statut socio-symbolique élevé (renvoyant à une identité sociale positive et à volonté de préserver et étendre leur supériorité sociale) et ceux possédant un faible statut (impliquant une identité sociale négative et un souhait d'impulser un changement par la mobilisation de stratégies).

² Dans le lexique de l'analyse des réseaux sociaux, Ego est l'acteur dont on reconstruit le réseau relationnel. Il est le protagoniste du récit de vie que l'on essaie de reconstruire via une analyse biographique. Il est enfin l'individu du côté duquel l'analyste se place. Dans le cas présent, Ego est un individu générique dont on essaie de reconstruire les appartenances groupales et les relations sociales.

Mobilisée à maintes reprises en vue d'expliquer les interactions entre groupes de statut différents, cette théorie souligne :

- le caractère relationnel et évolutif (car historiquement contextualisé) du positionnement entre groupes sur l'espace social,
- la dimension symbolique de la qualification positive ou négative d'une appartenance groupale en ce qu'elle renvoie à un système de croyances,
- la corrélation forte entre un certain système d'appartenances et la possession d'une identité sociale positivement ou négativement connotée ;
- la dimension potentiellement conflictuelle des interrelations inter-groupales en ce qu'elles reflètent la volonté de distinction et de hiérarchisation entre groupes sociaux et que ces processus sont potentiellement révocables (de là l'intensité des luttes de positionnement et des rivalités de statut entre groupes).

Cette théorie a le mérite, à l'instar de la sociologie simmélienne, interactionniste et post-bourdiesienne, de mettre en exergue la complexité des processus de construction identitaire des individus. En effet, les acteurs affichent une pluralité d'affiliations groupales, tant d'un point de vue synchronique que diachronique.

En découle une priorisation de fait (mais aussi partiellement subjective et historiquement connotée) de ces appartenances groupales. En effet, si la connotation positive ou négative d'une identité sociale d'un individu est le fruit de la résultante des connotations de chaque appartenance groupale, chaque affiliation groupale n'a pas le même poids. En effet, dans un contexte historique et organisationnel donné, les individus se déterminent (et du coup construisent leur identité sociale) au regard de certaines affiliations groupales considérées prioritaires.

Aussi dans un contexte professionnel, la conflictualité inter-groupale est-elle susceptible de se cristalliser autour d'un certain type de diversité d'appartenance des individus (genre, origines ethniques, orientation sexuelle, opinions...). La structuration de distinction-hiérarchisation des appartenances groupales varie selon le système socio-symbolique, le contexte historique et organisationnel.

C'est pourquoi cette théorie peut être fort utile en entreprise pour appréhender l'effet de la diversité (en termes de diversité des appartenances sociales) sur la performance/ Elle fournit un prisme de lecture à la fois complexe et complet permettant de voir que les pierres d'achoppement (sources de conflit inter-groupes) changent d'une organisation à une autre, d'un contexte historique à un autre.

De là l'importance d'apprécier, en managant la diversité, la pluralité des dimensions sociales, historiques et symboliques pouvant interagir sur la distinction et la hiérarchisation des appartenances sociales et du coup participer à connoter positivement ou négativement les identités des individus.

III] Diversité-performance, une articulation à penser, des tests non-convergen

La dimension contextuelle des implications de la diversité sur la performance

Dans une perspective diachronique, plusieurs études (Bender Anne-Françoise, Pigeys Françoise, 2004 ; Belghiti Sophia, Rhodain Florence, 2001) ont observé un glissement progressif des discours et des pratiques managériales de la focale éthico-juridique de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances vers le registre plus économique de la diversité, conçue comme un levier potentiel de performance des organisations.

Bien qu'une certaine littérature managériale s'appuyant sur la Théorie des Ressources et des Compétences (Thomas, 1991; Morrison, 1992 ; Jackson et al., 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.

L'existence, la significativité et l'orientation de la relation entre diversité et performance des collectifs de travail sont loin d'être évidentes, systématiques et univoques.

Aussi comme le rappellent Ely et Thomas (Ely Robin J., Thomas David A. 2001), nombre d'études académiques abordant l'impact d'une forme particulière de diversité (l'ethnicité, le genre) sur la performance (ou plus exactement un aspect particulier de celle-ci) aboutissent à des conclusions non-convergentes.

Par delà la pluralité des recherches empiriques engagées, aucun consensus ne semble se dégager en faveur de l'existence et de la significativité de l'impact de la diversité sur la performance.

En tant que construits sociaux, les notions de diversité et de performance affichent une dépendance forte à l'égard des contextes sociaux et historiques dans lesquels ils émergent et se diffusent.

Socialement encadrés et historiquement connotés, 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. Ainsi la conjoncture historique influence-t-elle à la fois les définitions de la diversité et de la performance et l'adoption d'indicateurs réputés légitimes et fiables pour les mesurer.

L'appréciation de l'articulation entre la diversité et la performance implique, *de facto*, d'appréhender un ensemble de conditions pouvant modérer l'impact de la première sur la seconde (dimensions conjoncturelles, contextuelles et temporelles).

Afin de rendre compte de l'hétérogénéité des résultats empiriques portant sur la relation entre diversité et performance, Ely et Thomas (Ely Robin J., Thomas David A. 2001) développent une théorisation ayant trait aux conditions selon lesquelles la diversité culturelle peut améliorer ou détériorer le fonctionnement d'un groupe de travail.

Etudiant une firme de conseil, une entreprise de services financiers et un cabinet juridique, ils questionnent l'impact de la diversité ethnique sur la performance de ces organisations .

D'un point de vue méthodologique, le design de recherche se décline en trois phases consécutives : l'entrée dans l'organisation et la négociation des termes de l'enquête, la collecte des données et la présentation des résultats. Chaque phase est appelée à optimiser la compréhension des manières dont l'appartenance d'un groupe doté d'une identité culturelle influence les comportements des acteurs, leurs relations et leur travail.

L'analyse d'Ely et Thomas débute par une problématisation et un élargissement de la notion de diversité culturelle, renvoyant, selon eux, à une pluralité de variables démographiques comme l'ethnicité, le genre, la classe sociale, la religion, la nationalité et l'orientation sexuelle.

Le croisement des dimensions culturelles rattachées aux multiples appartenances des individus participerait à en définir l'identité culturelle. Un concept que les Auteurs définissent comme la façon dont un individu s'identifie personnellement aux valeurs partagées par les autres membres de ces groupes culturels. Or ces valeurs sont à la fois socialement construites, complexes et dynamiques.

Incluant dans la notion d'identité culturelle des apports rattachés à des appartenances sociales extra-groupales, les Auteurs innovent, traduisant bien le différentiel paradigmatique et conceptuel entre les modèles anglo-saxon et français.

En faisant de l'identité culturelle d'un individu le reflet plurifactoriel de son encastrement social, les Auteurs chargent cette notion du potentiel analytique propre au concept d'identité, qui se trouve, dans ce paradigme culturaliste élargi, dépouillé de ses propres spécificités.

Cela faisant, ils décrivent l'identité culturelle des individus à l'aune de leurs encastresments catégoriels, renvoyant à l'ensemble des variables démographiques sus-citées, et non pas seulement à leurs appartenances à des groupes so-

ciaux. Ces derniers étant entendus, classiquement, comme des ensembles humains dotés d'une existence *en soi et pour soi*, autrement dit d'une conscience particulière de leurs intérêts communs ainsi que de leurs accointances, prérogatives et obligations mutuelles à l'échelle intra-groupe.

La différence peut certes sembler fine mais elle est tout sauf spécieuse ou surfaite : la requalification de l'identité culturelle opérée par Ely et Thomas permet d'internaliser dans une analyse sur les identités culturelles, l'apport du genre auquel ne sont pas reductibles des groupes sociaux (au sens sus-cité) mais bien plutôt des catégories sociales (définition plus molle et inclusive).

S'appuyant sur des études de cas et un croisement savant d'une littérature abondante en management consacrée à l'impact de la diversité ethno-culturelle sur la performance, Ely et Thomas s'efforcent d'articuler l'impact de la diversité culturelle sur la performance des organisations avec des variables contextuelles à même d'altérer le comportement des individus en entreprise.

Les Auteurs développent une conceptualisation innovante du fonctionnement des groupes de travail, qui repose sur l'identification de trois perspectives distinctes de la diversité ayant des implications sur le fonctionnement des collectifs de travail :

- la perspective intégrative et d'apprentissage où les expériences, les talents et les compétences des employés s'avèrent être des ressources valorisables par le groupe. Cette perspective fait donc le lien entre la diversité – appréhendée comme une ressource d'apprentissage, de négociation et d'adaptation au changement – et les processus de travail – conçus en tant que stratégies par lesquelles les individus façonnent, réalisent et vivent leur travail. Dans la perspective d'intégration et d'apprentissage, la diversité culturelle est une ressource potentiellement valorisable pour l'organisation non seulement à la marge pour gagner une entrée dans des niches de marchés préalablement inaccessibles mais aussi plus fondamentalement pour repenser et reconfigurer les tâches prioritaires. Cette perspective repose sur l'hypothèse que les différences culturelles permettent d'accroître les expériences, les connaissances et les intuitions, qui peuvent former des visions alternatives autour du travail et de la façon de l'accomplir au mieux. Dans ces types de groupes de travail, la diversité ethnique encourage les membres du groupe à débattre ouvertement de leurs différents points de vue parce que les différences (notamment celles rattachées aux expériences culturelles différentes) sont appréciées comme des opportunités d'apprentissage. Dans cette dynamique, les employés sont encouragés à valoriser et respecter leurs différences culturelles.

- la perspective d'accessibilité et de légitimité s'appuyant sur la constatation de l'inhérence de la diversité culturelle au sein des composantes de l'organisation. Pour être performant, un groupe de travail est incité à adopter, intégrer et internaliser cette diversité afin de gagner l'accessibilité et la légitimité sur ces marchés et d'acquérir un supplément de crédibilité vis-à-vis des groupes qui le constituent (Pfeffer Jeffrey, Salancik Gerald, 1978). Dans une perspective d'accès et de légitimation, la diversité culturelle est une ressource potentiellement valorisable mais seulement de manière marginale et pour avoir accès et se positionner légitimement sur un marché divers. Les tensions interraciales et inter-fonctionnelles qui en résultent apparaissent pour inhiber l'apprentissage et l'habileté des individus à être efficaces au maximum dans la sphère professionnelle.
- la perspective d'équité et de discrimination : la diversité culturelle y est considérée comme un mécanisme pour garantir l'égalité des opportunités, le traitement équitable et la fin des discriminations. La diversité culturelle du groupe de travail y est appréhendée comme un impératif moral permettant le traitement juste et équitable des membres. Cela passe notamment par la mise en place de politiques de promotion de l'équité dans les processus de recrutement et d'avancement, la suppression des attitudes préjudiciables ou encore la lutte contre la discrimination.

En termes de résultats, bien que chacune de ces trois perspectives corrobore l'hypothèse d'un apport bénéfique de la diversité culturelle pour le travail de groupe, la perspective intégrative et d'apprentissage apparaît la seule à même de dévoiler l'existence d'une performance durable attribuable aux caractéristiques de la diversité.

On retrouve alors une convergence avec la Théorie de la Dépendance aux Ressources (RBV) puisque la perspective intégrative et d'apprentissage allie la diversité aux processus de travail, c'est-à-dire à la façon dont les individus font et vivent leur travail, de telle sorte que la diversité y est considérée comme une ressource d'apprentissage et d'adaptation au changement. Les compétences et expériences détenues par les employés et développées en tant que membres de groupes aux identités culturelles différentes leur permettent de repenser leurs tâches premières et de redéfinir les marchés, produits, stratégies ou pratiques managériales auxquels ils sont confrontés.

D'autres travaux considèrent que la diversité mérite une attention tout particulière en ce qu'elle constitue tout à la fois une réalité intrinsèque de l'organisation et une ressource stratégique potentielle pour celle-ci (Bender Anne-Françoise, Pigeyre Françoise, 2004 ; Belghiti Sophia, Rhodain Florence, 2001 ; Cornet Annie, Delhay Christine, 2006 ; Garnier-Moyer Hélène, 2006 : 23-42., Landrieux-Kartochian Sophie, 2007 ; Peretti Jean-Marie,

2007 ; Cornet et Warland, 2008 ; Belghiti-Mahut Sophia, Lafont Anne-Laurence, 2009)

Ainsi, dans une stratégie défensive, la valorisation de la diversité serait dictée par un impératif juridique de lutte contre les discriminations à l'heure où une condamnation pour discrimination à l'embauche est pourvue de répercussions négatives tant d'un point de vue financier qu'en termes de dégradation d'image.

Cela amène à penser que l'impact de la diversité sur la performance des équipes mérite d'être interrogé non pas seulement de manière positive (est-ce que plus de diversité implique un accroissement de la performance ou de l'efficacité organisationnelle ?) mais aussi de manière négative (est-ce que ne pas identifier, valoriser et investir le potentiel inhérent à la diversité présente dans l'entreprise n'est pas de nature à nuire à la performance de l'entreprise ?)

Ainsi la sous-identification et le sous-investissement du potentiel des femmes cadres et des cadres issus des minorités seraient de nature à provoquer des phénomènes de frustration, de retrait, de ségrégation ou d'auto-marginalisation pouvant nuire à la performance de l'entreprise.

La ségrégation verticale des femmes et/ou des personnes issues des minorités visibles, outre à enfreindre les principes égalitaires et méritocratiques, nuit à la cohésion et à la mobilisation.

Or la qualité de la coopération entre acteurs d'une organisation constitue un levier majeur de performance en ce qu'elle permet une meilleure circulation de l'information et des savoirs et une exploitation plus satisfaisante des compétences et des ressources disponibles (Dameron Stéphanie, 2004 ; Lazega Emmanuel, 2008).

Gérer la diversité reviendrait, sous cet angle, à contrer la tendance des organisations à sous-identifier, sous-valoriser et sous-utiliser le potentiel des employés non traditionnels (Gomez-Mejia Luis, Balkin David, Cardy Robert, 1995).

Aussi la gestion de la diversité reposerait-elle sur la planification et la mise en œuvre de politiques RH et de systèmes organisationnels innovants à même de générer, grâce à l'identification et à la valorisation de la diversité, un avantage concurrentiel pour l'organisation en termes de créativité, d'innovation ainsi que de compréhension et d'adaptation aux besoins des clients, des usagers et des marchés.

Dans une perspective positive, la diversité mérite une attention tout particulière en ce qu'elle constitue en soi une ressource-clé susceptible d'exercer un impact positif sur la performance des organisations (Belghiti-Mahut Sophia, Lafont Anne-Laurence, 2009) et de leur procurer des bé-

néfices quantifiables (Landrieux-Kartochian Sophie, 2007 : 131-151) reconductibles à trois catégories principales :

- les avantages génériques (en termes de notoriété et d'image) : la lutte contre les discriminations constitue un préalable à tout programme visant à accroître la performance économique de l'entreprise en diversifiant le profil de ses collaborateurs et de ses cadres. Comme le rappelle à juste titre Jacqueline Laufer (Laufer Jacqueline, 2008), le renforcement du cadre législatif français en matière de lutte anti-discriminatoire (élargissement de la notion de discriminations au-delà du sexe, l'introduction de la notion de discrimination illégitime) est allé de pair avec un durcissement de la réglementation européenne. Si la lutte contre les discriminations apparaît un impératif pour les entreprises, cela tient à deux sortes de motifs :

- à un risque juridique encouru en cas de discrimination avérée pouvant donner lieu à des poursuites judiciaires et à des condamnations au versement d'amendes. Cela étant dit, à l'échelle de grandes entreprises, ces sanctions financières sont tout à fait négligeables,

- à un risque en termes de dégradation d'image dans un contexte marqué par une forte sensibilité des pouvoirs publics et de l'opinion à l'égard de la diversité, une segmentation et une volatilité croissantes d'une clientèle de plus en plus sensible aux arguments de la RSE. Ce désavantage en termes d'image est beaucoup plus prohibitif pour les entreprises : mal-appréhensible, difficilement appréciable, il est particulièrement élevé en cas de condamnation d'une organisation pour discrimination, notamment dès lors qu'elle touche une entreprise leader sur son marché.

Héritières des combats pour l'égalité et l'équité sociale, les politiques pro-actives de promotion de la diversité se doivent de s'enraciner dans une lutte sans cesse renouvelée contre les discriminations en entreprise. De là la dimension éminemment et irréductiblement éthique du management de la diversité (Hermont Roger-Pierre, Joras Michel, 2007 : 145-154).

- les avantages humains (meilleure gestion des ressources humaines susceptible d'attirer à l'entreprise les profils à fort potentiel tout en accroissant la motivation ; la satisfaction et la productivité des salariés – voir *infra*)
- les avantages commerciaux et productifs (meilleure compréhension et adaptation aux exigences d'une clientèle à son tour mixte et diversifiée ; amélioration de la qualité du service en jouant des proximités entre vendeur et client – *marketing de la diversité* – accroissement de la créativité ; amélioration de la réactivité et de la capacité de résolution des problèmes de par la diversité des salariés eux-mêmes ; meilleure capacité d'innovation susceptible de positionner l'entreprise en leader sur des segments sous-exploités du marché – voir *infra*)

Aussi l'enjeu de l'instauration d'un management soucieux de la diversité, tant dans le recrutement que dans la gestion de carrière, est-il de nature à satisfaire conjointement aux impératifs économiques :

- de diversification et d'adaptation accrue des biens et services offerts aux exigences segmentées et volatiles de la clientèle qui est elle-même diverse,
- de captation des meilleurs talents (notamment dans les professions à haute valeur ajoutée et les fonctions d'encadrement supérieur et de direction), et ce dans un contexte d'internationalisation du marché du travail,
- d'augmentation du potentiel d'innovation de l'organisation de par les effets créatifs des équipes diverses (voir *infra*).

En s'appuyant sur la théorie des ressources et des compétences (Penrose Edith, 1959 ; Barney Jay, 1991), tout un courant de pensée (Landrieux-Kartochian Sophie, 2005 ; Belghiti-Mahut Sophia, Lafont Anne-Laurence, 2009) souligne que la mixité de genre joue de manière significative sur la performance des organisations, et notamment sur la créativité des équipes-projets.

Outre à améliorer l'ancrage de l'entreprise dans son environnement extérieur, la promotion de la diversité se configurerait comme un facteur d'internationalisation des organisations jusqu'à se constituer, dans certains secteurs et configurations, en avantage concurrentiel (Davel Eduardo, Dupuis Jean-Pierre, Chanlat Jean-François, 2009).

La mise en place de telles pratiques d'aménagement permettrait finalement l'émergence « d'environnements négociés » (Pfeffer, Salancik Gerald, 1978) au sein desquels la mise en place de mécanismes de coordination inter-organisationnelle ou de contrôle social serait de nature à limiter l'incertitude environnementale.

Ces politiques invitent, donc, à créer un collectif de travail cohérent, intégré et régulé, tout en donnant droit de cité à la reconnaissance et à la valorisation des spécificités de chaque segment de la population française.

D'une grande richesse, ces études ont participé à repositionner, ré-instituer et re-légitimer l'entreprise dans sa vocation intégratrice première et à charger la notion de diversité d'une valence positive et d'une valeur normative auprès des décideurs politiques, des hauts dirigeants patronaux et de l'opinion publique.

Peu prescriptives, ces recherches font de la diversité un facteur en soi de *performance morale* en ce qu'elle permettrait aux organisations d'accomplir leur fonction sociale et intégratrice première et d'*efficacité*, de par un meilleur ancrage des entreprises dans leur environnement.

Faisant écho à ces recherches, Cornet et Warland (Cornet Annie, Warland Philippe, 2008 : 49-62) identifient quatre logiques économiques susceptibles d'inciter les organisations à développer des politiques de promotion de la diversité :

- la quête d'une meilleure *efficacité*, conçue comme atteinte des buts, des missions et des objectifs stratégiques de l'organisation, la diversité étant susceptible d'entraîner des avantages sous l'angle productif, commercial et médiatique,
- la recherche d'une plus grande *efficacité* : une gestion des ressources humaines soucieuse de la diversité peut permettre d'améliorer la mobilisation et l'usage des ressources et des compétences internes et externes à l'entreprise,
- le respect des lois et des règlements nationaux et communautaires dans une double perspective d'exemplarité et de réduction des risques financiers encourus en cas de non respect de la législation -notamment en matière de lutte contre les discriminations-,
- la volonté de mettre en avant une politique de diversité pour s'attirer les bonnes grâces de l'opinion et de la sphère politico-médiatique.

Cependant, la frontière entre le discours d'affichage, la déclaration performative et la mise en pratique de politiques pro-actives et systématique de valorisation de la diversité en entreprise n'est pas toujours simple à identifier. De même, il n'est nullement aisé de reconduire les programmes déjà existants à un registre purement éthico-politique ou exclusivement instrumental.

Aussi dans ce champ, performance économique et morale des affaires constituent deux logiques d'actions parfois convergentes pouvant inciter, ou justifier, la mise en place de dispositifs incitatifs de la diversité.

Cependant, derrière le couvert de la pluralité des définitions de la diversité et la performance, la pluralité des théories explicatives mobilisées avec plus ou moins de succès, et le fourmillement des exemplifications pratiques, l'articulation entre diversité(s) et performance(s) reste à penser.

Interroger les implications réciproques entre deux notions sans cesse renégociées en mobilisant une méthode scientifique rigoureuse s'avère ainsi une tâche indispensable en vue d'éclaircir les articulations effectives entre la diversité et la performance.

La dimension contextuelle de l'impact de la diversité sur la performance

Dans la lignée des recherches d'Ely et Thomas (Ely Robin J., Thomas David A. 2001), plusieurs chercheurs, notamment anglo-saxons, s'attachent à décrypter les discours et

les pratiques des entreprises en matière de management de la diversité, en interrogeant leur impact sur la performance observée des organisations. Et ce afin de rendre compte et tenter d'expliquer les conclusions parfois contrastantes auxquelles aboutissent des recherches académiques.

Face à la croissance ininterrompue depuis vingt ans du pourcentage des minorités ethniques aux Etats-Unis, Pitts (Pitts David W., 2005) interroge l'impact d'une diversification du profil des professionnels de l'enseignement sur la réussite éducative des élèves d'un établissement américain d'éducation publique.

Mobilisant des données tirées des registres des écoles publiques des districts du Texas, cet article démontre que trois corrélations statistiquement significatives relient la diversité des enseignants et la performance des élèves.

Il souligne qu'au regard de deux indicateurs sur trois, la performance des élèves est corrélée, de manière significative et positive, avec la diversité ethnique des Enseignants. Tandis qu'il n'existe aucune corrélation statistiquement significative entre la diversité ethnique des responsables d'établissement et la performance des élèves (testée au regard de plusieurs indicateurs).

Cela prouve que, dans le cas de la diversité ethnique, la performance des élèves dépend plus des caractéristiques intrinsèques et sociales des enseignants que de celles des directeurs et responsables d'établissement.

Un tel résultat est de nature à ouvrir un champ de recherche fort intéressant ayant trait à l'évaluation de l'impact relatif de la promotion de la diversité auprès des opérationnels vs des encadrants sur la performance des organisations, notamment publiques ou para-publiques.

Il s'agit là de considérer que l'homophilie « ethnique » élève-enseignant est de nature à améliorer la performance éducative des élèves, de par la proximité réelle et la facilité d'identification des enfants avec leur professeur. Proximité qui évidemment ne saurait se réaliser entre les jeunes et les encadrants administratifs de l'établissement (proviseur...) Dans un autre champ d'investigation, les conclusions d'une étude menée par le consortium de recherche *Diversity Research Network* auprès de quatre grandes compagnies de secteurs industriels différents (Kochan Thomas, Bezrukova Katerina, Ely Robin, Jackson Susan, Joshi Aparna, Jehn Karen, Leonard Jonathan, Levine David, Thomas David, 2003) contrastent et nuancent à la fois les visions :

- les plus optimistes selon lesquels la diversité jouerait un rôle positif sur la performance économique de l'entreprise,
- et les perspectives plus pessimistes insistant sur l'impact négatif de la diversité sur la performance des



groupes de travail (développement de tendances communautaristes).

Les Auteurs mettent en relief l'existence d'effets tantôt positifs tantôt négatifs de la diversité sur la 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.

Ainsi, alors même que la diversité ethnique constitue un levier de performance en accroissant le potentiel de créativité et d'innovation des organisations, elle s'avère un désavantage comparatif dans un contexte de forte concurrence entre une équipe et l'autre puisqu'elle en accentuera les tendances dés-intégratrices et la conflictualité interne.

Démontrant la sensibilité de la performance vis-à-vis de la qualité, du niveau et de l'intensité relationnelle des processus coopératifs au sein des équipes de travail, les Auteurs en soulignent la dimension fortement contextuelle.

C'est l'une des conclusions à laquelle aboutissent (Jackson Susan E., Joshi Aparna, Erhardt Niclas L., 2003) dans leur étude d'un corpus de littérature scientifique consacrée aux effets de la diversité sur les équipes de travail et les organisations.

Bien qu'elle questionne l'impact de la diversité sur des variables organisationnelles significatives comme le leadership, cette recherche met en exergue l'importance du contexte et du contenu professionnel des activités exercées à l'intérieur des groupes de travail dans la détermination des effets de la diversité. De même, elle conclut en invitant les entreprises à adopter une perspective transversale et multi-niveaux en matière d'étude et d'action sur la diversité.

Interrogeant le lien spécifique entre le management de la diversité et la compétitivité organisationnelle, Cox et Blake (Cox Taylor, Blake Stracy, 1991) aboutissent à une conclusion analogue.

Testant l'impact de la diversité sur six dimensions-clés de la performance économique (les coûts, l'attractivité des ressources humaines, le succès dans le marketing, la créativité et l'innovation, la qualité de la résolution des problèmes, la flexibilité organisationnelle), Cox et Blake ont démontré l'existence d'un effet robuste et positif de la diversité culturelle sur la compétitivité organisationnelle.

Cependant, si la diversité constitue une ressource stratégique pour les organisations, elle ne pourra se constituer en avantage concurrentiel qu'au moyen de l'instauration et du développement d'un management responsable des ressources humaine, à la fois global, transversal et à même de dévoiler et mobiliser les compétences de chaque salarié.

Mettant en lumière l'effet incitateur de la diversité sur la créativité des groupes de travail, Cox et Blake concluent que la gestion de la diversité peut s'avérer créatrice d'un avantage compétitif pour l'entreprise, pour peu que le secteur professionnel tout comme la sphère de la recherche se penchent sur l'amélioration et la généralisation de dispositifs de management de la diversité, et ce au nom d'impératifs purement économiques.

Incitant à poursuivre et développer les études intra-organisationnelles multi-niveaux, ces recherches montrent que, si la diversité est de nature à exercer une influence sur la performance globale des organisations, soient-elles publiques ou privées, à vocation marchande ou non-marchande, cet impact doit être apprécié au regard du contexte institutionnel, économique-social et organisationnel de l'entité étudiée.

De la lecture croisée de l'ensemble de ces recherches, il est possible de relativiser la portée générale de ces études en soulignant la forte sensibilité des résultats à l'égard de la conjoncture macro-politique et macro-économique, de l'échelle temporelle d'analyse mobilisée (analyse de court, moyen ou long terme) et du contexte organisationnel. En découle que la possibilité de transposer des conclusions est difficilement estimable et que la reproductibilité de certaines de ces enquêtes est fortement compromise, de par des différences irréductibles de cultures et de cadres juridiques nationaux.

De surcroît, il s'avère fort compliqué d'identifier l'apport relatif d'une caractéristique (âge, genre, origine sociale ou nationalité ...) au sein de l'impact global de la diversité sur la performance des équipes-projets.

C'est pourquoi il convient à la fois d'adopter un mode de management transversal de la diversité et de l'encadrer dans une refonte globale des procédures RH destinée à définir une nouvelle gouvernance des entreprises et un nouveau modèle de leadership soucieux de la pluralité des profils et des parcours des individus (voir IIIc).

Impact de la diversité sur la performance : du discours aux tests empiriques pas (toujours) concluants

Confrontés à la relative hétérogénéité des conclusions portant sur l'impact de la diversité sur la performance, plusieurs chercheurs, notamment anglo-saxons, s'attachent à décrypter les discours et les pratiques des entreprises en matière de management de la diversité, en interrogeant leur impact sur la performance observée des organisations.

Selon Jayne et Dipboye (Jayne Michele E. A, Dipboye Robert L., 2004), les organisations consacrent un montant considérable de ressources à des initiatives de promotion de la diversité, en ce qu'elle constituerait un impératif fi-

nancier et serait perçue positivement par l'ensemble de leur structure, notamment dans les échelons inférieurs.

Cette observation est dictée notamment par l'établissement de trois arguments en faveur de la diversité dans une perspective « *business* ». Le premier ramène l'implication des organisations en faveur de la diversité à leur exigence de capter les meilleurs talents, dans un contexte hautement concurrentiel touchant notamment les candidats à forte valeur ajoutée. Dans ce cadre les politiques pro-actives en faveur de la diversité permettraient d'élargir le champ de recherche des entreprises et, donc, de toucher une population plus large et diversifiée.

Le second argument vante les vertus de la diversité en entreprise en soulignant qu'en ces temps de globalisation la diversité des collaborateurs permettrait à l'organisation de mieux comprendre les besoins d'une clientèle à son tour diversifiée. Le troisième revient à constater que la diversité démographique permettrait de stimuler la créativité des équipes et d'améliorer la résolution des problèmes managériaux ce qui, au final, participerait à accroître la compétitivité de l'organisation.

Le paradoxe n'apparaît que lorsque l'on interroge ces mêmes organisations non pas quant aux raisons pour lesquelles elles développent des politiques de diversité, mais sur l'existence d'une influence positive concrète, avérée, établie, sur leur performance. En effet, à ce niveau-là, leur réponse devient beaucoup moins claire.

L'objectif de Jayne et Dipboye est d'établir une revue des résultats empiriques reproduits dans la littérature quant à la relation entre la diversité et la performance organisationnelle en mettant en avant des techniques pratiques pour les équipes RH afin d'obtenir ces mêmes résultats positifs au sein de leurs organisations.

Dans un premier temps, les Auteurs s'attachent à nuancer quelque peu les trois effets estimés d'une politique de diversité décrits plus haut en démontrant le fossé qu'il peut parfois y avoir entre la rhétorique sur la diversité et les résultats concrets observés. Dans ce cadre, le courant de recherche de la « *démographie relationnelle* » a, par exemple, montré que les employés apprécieront moins de travailler avec un individu au profil démographique très différent qu'avec un collègue démographiquement plus similaire. A ce propos, il convient de souligner que l'effectivité et l'attractivité de l'homophilie n'est jamais aussi forte et systématique que lorsqu'elle touche des individus appartenant au même milieu social. En cas proximité statutaire (sociale et/ou économique), la propension à développer des relations sociales avec des individus, même démographiquement différents (genre, origines ethniques ou nationales), est relativement peu affectée. Aussi, comme l'analyse des réseaux l'a bien montré, les acteurs dévelop-

pent une certaine propension à tisser des relations avec des acteurs socialement proches (notamment en termes d'encastrement structural), même si par ailleurs ils possèdent d'autres caractéristiques distinctives. Bien que certains attributs présentent une tendance statistique à aller de pair (origines ethniques et origines sociales par exemples), cela n'a rien de naturel : cette concomitance statistiquement récurrente reflète des processus historiques et macro-sociaux bien connus. Cela étant dit, la proximité statutaire prime comme critère de création de relation sociale sur d'autres formes d'affinité, d'origines ethniques ou de genre par exemple.

C'est pourquoi investiguer l'impact de la diversité sur la performance implique d'interroger la structuration des configurations relationnelles des individus. Autrement dit, la vraie diversité est une diversité de réseaux et d'appartenances sociales jugées comme prioritaires et donc distinctives³. C'est l'impact de cette diversification relationnelle qu'il convient d'analyser.

L'impact de la diversité sur la performance n'étant ni univoque ni automatique, il mérite d'être apprécié à l'aune de quatre principes généraux. Premièrement, les effets de la diversité ne sont contingents qu'à la situation à laquelle est confrontée l'organisation analysée. La littérature sur le sujet ne propose en effet aucune « *façon parfaite* » de procéder, mais bel et bien une variété de modèles contingents ayant pour thèmes le leadership, la motivation, les comportements de groupes, ou l'efficacité organisationnelle. La probabilité de succès dépendrait donc de facteurs situationnels comme la culture organisationnelle, les stratégies

³ Ces résultats peuvent être appréciés à l'aune d'une littérature abondante en analyse des réseaux sociaux et en sociologie néo-structurale. Dans une étude consacrée à la structuration des relations sociales entre une centaine d'hommes d'affaires fréquentant les mêmes soirées mondaines, Ingram et Morris (Ingram Peter/Morris Michael W., 2007) notent que dans les soirées mondaines, réputés des occasions précieuses d'élargir sa sphère relationnelle et d' étoffer son réseau, les invités présentent une forte tendance à interagir avec des personnes qu'ils connaissent déjà préalablement et avec lesquelles ils présentent des affinités et une certaine similarité sociale.

Les résultats de cette enquête empirique montrent que les invités ne se mélangent pas autant que l'on pourrait prévoir pour créer de nouvelles relations et alimenter leur réseau. Tout en déclarant participer à ce genre d'événements afin d'établir de nouveaux contacts à l'extérieur de leur cercle social, les participants ont tendance à interagir prioritairement et plus intensément avec d'autres invités étant déjà leurs amis.

Cela étant dit, un invité peut profiter de ces événements sociaux pour « *se mélanger* » avec des personnes sociologiquement très différentes de lui, affichant donc un profil relationnel très distant du sien en termes d'appartenance ethnique, de genre, de milieu culturel et professionnel.

Si cette étude ne parvient pas à prouver que l'homophilie est un vecteur privilégié d'établissement de relations sociales, les résultats de cet article qui rejoignent les conclusions de la sociologie néo-structurale (Ibarra Herminia, 1995, Burt Ronald, 1995) en insistant sur l'existence d'un phénomène d'« *homophilie associative* » par lequel un invité est plus porté à s'engager dans la relation avec un groupe contenant au moins une personne affichant sa même appartenance ethnique.

L'homophilie démographique exerce donc un effet sur la durabilité de la relation sociale, la permanence de celle-ci étant une sorte de trace de son intensité relationnelle..

employées, l'environnement de l'organisation, ainsi que les personnes présentes au sein de l'organisation. Dans ce constat, on retrouve quelque peu des éléments présentés plus haut, notamment au travers de la Théorie de la Dépendance aux Ressources.

Le deuxième principe général proposé par les Auteurs promeut le fait que le succès des programmes de diversité reposerait sur l'établissement d'objectifs précis et spécifiques et la mise en place de feedbacks permettant de savoir si ces objectifs ont bien été atteints. On parle ici d'objectifs, et non de quotas, comme cela peut être le cas dans de nombreuses organisations.

Troisièmement, le succès des initiatives de diversité dépend de la façon dont ces dernières ont été conçues et conceptualisées. On retrouve ici un parallèle avec l'étude d'Ely & Thomas (Ely Robin, Thomas David, 2001) en particulier lorsqu'il est démontré que seule la perspective intégrative et d'apprentissage, celle-là même qui considère les programmes de diversité comme un moyen de repenser les tâches primaires et les processus de l'organisation, possède une réelle incidence positive sur la performance de l'entreprise.

Finalement, la réussite d'une politique de diversité dépend aussi de la façon dont les employés s'identifient à leurs équipes et à leurs organisations. Pour cela, les Auteurs invitent à étudier la Théorie de l'Identité Sociale (Tajfel, Henry, Turner John, 1986) et à promouvoir des dispositifs concrets, à commencer par la mise en avant de l'appui du top-management envers les programmes de promotion de la diversité : la conscientisation par les employés du soutien fort accordé par le sommet de la hiérarchie aux plans de promotion de la diversité y est considérée comme l'élément fondateur du succès de ces formations-diversité.

A partir de ces principes généraux, il serait possible selon les Auteurs d'identifier un certain nombre d'actions permettant une gestion effective de la diversité.

Il s'agirait tout d'abord d'obtenir le soutien et l'engagement du management sénior, car mener une politique de diversité bénéfique pour l'organisation nécessite un leadership dynamique et consistant.

Ensuite, il serait alors temps de réaliser une évaluation approfondie des besoins des personnes, des métiers et de l'organisation, car il n'existe pas de « one best way » en matière de management de la diversité, mais bel et bien une situation contextuelle spécifique à chaque organisation.

Il serait également nécessaire de développer une stratégie bien définie de lien avec les résultats économiques. On retrouve ici l'adéquation entre la diversité et la perspec-

tive économique de la performance. Pour ce qui est de la perspective sociétale, l'action à mener correspondra à se focaliser sur la construction de l'esprit d'équipe à travers par exemple la participation à des formations de travail de groupe.

Enfin, l'établissement de mesures pour l'évaluation de la réussite de ces initiatives de promotion de la diversité serait un élément-clé et une étape fondamentale pour l'organisation selon les Auteurs. Malheureusement, la mise en place de feedback est régulièrement occultée par les entreprises, une étude (Kochan Thomas, Bezrukova Katerina, Ely Robin, Jackson Susan, Joshi Aparna, Jehn Karen, Leonard Jonathan, Levine David, Thomas David, 2003) démontrant qu'aucune des vingt plus grandes entreprises du classement *Fortune 500* ne prend le soin de l'établir systématiquement...

Ainsi la mesure de la diversité d'une part et de ses implications sur la performance des organisations d'autre part s'avère-t-elle extrêmement importante en vue d'interroger l'articulation entre ces deux notions.

C'est pourquoi la mise en place de processus d'évaluation s'avère aussi importante.

Par delà la relative hétérogénéité des conclusions auxquelles aboutissent les travaux académiques consacrés à cette problématique, un consensus relatif semble se dégager en faveur de la mise en relief d'un impact potentiellement et conditionnellement positif de la diversité sur la créativité des équipes-projets (Catalyst, 2004; Landrieux-Kartochian Sophie, 2005, 2007).

La diversité culturelle, levier de créativité sous contrainte de management

L'accroissement au sein de l'entreprise de la diversité culturelle (ici reductible à la seule diversité ethnique) 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 des collaborateurs, fidélisation) que sur les dynamiques organisationnelles (Richard Orlando C., 2000).

Selon une étude du CSES datant de 2005, près de 60% des entreprises interrogées conçoivent la politique de diversité comme un levier potentiel d'accroissement de la créativité des collaborateurs et de la propension à innover de leur organisation.

La diversité des collaborateurs impliquerait pour l'entreprise de s'entourer des meilleures compétences et favoriserait la complémentarité des profils et l'équilibre de l'organisation.

Ainsi souligne Bellard (Bellard Edwan, 2005 : s.p.) : « *la diversité des personnes est une source intarissable de créativité, particulièrement utile dans le cadre de travail en projet ou en équipe* ».

Cependant, comme le souligne Richard, les chercheurs tout comme les praticiens ont à maintes reprises tenté d'élucider l'articulation entre la diversité culturelle et la performance des organisations, mais sans aboutir à un véritable consensus qui, seul, serait, gage de crédibilité scientifique.

Ainsi, s'appuyant sur une étude empirique portant sur un échantillon de 574 banques des Etats de la Californie, du Kentucky, et de la Caroline du Nord, Richard interroge l'existence d'une corrélation entre la diversité ethno-culturelle inhérente à une organisation et sa performance, compte tenu de la stratégie économique adoptée.

Cette étude s'efforce donc de fournir un fondement analytique, un cadrage théorique et une démonstration empirique quant à la corrélation présumée positive entre la diversité culturelle et la performance des organisations.

D'un point de vue méthodologique, l'étude mesure la performance économique de l'entreprise à l'aune de deux indicateurs principaux :

- la productivité par employé est une mesure de rendement intermédiaire. Il s'agit là d'un critère de productivité important dans une entreprise de service comme une banque car les dépenses salariales y sont élevées (la productivité est calculée comme le logarithme du revenu net par employé et par an) ;
- le retour sur capitaux propres (ROE), mesure ultime de la force d'une quelconque institution financière, est choisi comme indicateur de la performance bancaire,

De plus, Richard s'est doté d'un troisième indicateur construit en demandant aux répondants de comparer la performance de leur établissement sur les trois dernières années à celle des autres organisations du même secteur du point de vue du marketing, de la croissance dans les ventes, de la rentabilité et des parts de marchés.

Codant les réponses de 1 à 4 selon l'échelle de Likert, l'Auteur mobilise cet indicateur pour apprécier la performance relative d'un établissement par rapport à celle du secteur de l'intermédiation financière dans un espace-temps donné.

Traceur identitaire fort, l'appartenance ethnique est adoptée, dans cette étude, comme un révélateur approximé des affiliations sociales et donc de l'encastrement structural et relationnel (réseaux sociaux) des individus. La diversité ethno-culturelle impliquant une altérité relative quant aux systèmes de valeurs et de croyances mobilisés et aux

perspectives de volition et de jugement adoptées par les acteurs, Richard forme l'hypothèse qu'elle soit pourvue d'implications observables et objectivables sur la performance des organisations.

S'appuyant sur les études de Cox (Cox 1994, Cox et al 1991) et se référant à un contexte anglo-américain, cette recherche fait de l'appartenance à un groupe ethno-culturel la principale structure d'ancrage social des individus. Cela faisant, Richard cherche à dénaturer l'« ethnicité » dans la gestion des équipes.

S'inspirant de la *Ressource-Based View* qu'il croise avec des approches de la contingence, il examine sous quelles conditions contextuelles et managériales la diversité culturelle peut se constituer en avantage concurrentiel pour la firme.

Ainsi, l'Auteur teste deux hypothèses principales :

1) la diversité ethno-culturelle serait positivement corrélée avec la performance de la firme car elle permettrait d'élargir le panier de ressources et de compétences s'offrant à l'entreprise, dans un secteur extrêmement concurrentiel, dynamique et porté à la diversification des prestations comme celui bancaire. [Cette hypothèse s'appuie sur la *Ressource-Based View*].

2) la relation entre la diversité culturelle et la performance d'une firme serait modérée par la stratégie économique adoptée. Une diversité ethnique plus élevée serait corrélée positivement à la performance d'une entreprise si celle-ci adoptait une stratégie de croissance et négativement si celle-ci poursuivait une stratégie de retranchement. [S'appuyant sur une *approche de la contingence*, cette hypothèse questionne l'articulation entre la diversité culturelle et la performance à l'aune du contexte social intra-organisationnel (structure, culture organisationnelle et stratégie de la firme ...) et extra-organisationnel (environnement extérieur ...) dans lequel l'entreprise est encadrée. Dans cette perspective, les entreprises adoptant des stratégies d'expansion (diversification des métiers et des prestations, conquête de nouveaux marchés...) sont plus enclines à tirer profit de la diversité culturelle de leurs collaborateurs. La diversité permettrait à l'entreprise d'avoir accès à un supplément de compétences et de ressources variées ainsi qu'à un surcroît d'information non-redondante. La diversification des paradigmes et des perspectives mobilisés dans un contexte culturellement divers soutiendrait l'effort de prospection et de captation de nouveaux marchés pour l'entreprise tout en stimulant sa réactivité et la créativité des équipes. Dans ce cadre, les tendances centripètes propres à une entreprise diversifiée (repli identitaire, tendances à la désagrégation communautaire du collectif de travail) ne parviendraient pas à annihiler l'impact positif de la diversité culturelle sur la propension à l'innovation et la réactivité. *A contrario*, dans les entreprises adoptant

une stratégie de retranchement, les externalités négatives de la diversité ethnoculturelle l'emporteraient sur les effets bénéfiques de la diversité].

A l'issue d'un traitement statistique des données recueillies, l'étude conclut qu'il n'existe pas de corrélation directe, positive et systématique entre la diversité culturelle et la performance.

Confirmant les hypothèses de la *Ressource-Based View*, la recherche souligne la forte sensibilité de la relation diversité culturelle – performance à l'égard de la stratégie économique adoptée par l'entreprise. Et ce car selon la stratégie employée (expansion vs restriction), l'entreprise aura besoin d'un panier de ressources et de compétences plus ou moins élargi et diversifié.

De par la dimension contingente de l'effet de la diversité culturelle sur la performance économique, les managers des ressources humaines sont ainsi appelés à mieux connaître la stratégie économique de l'entreprise et à ajuster leurs pratiques RH en voie de conséquence.

La diversification culturelle des collaborateurs, n'impliquant pas intrinsèquement et automatiquement un accroissement de la performance de l'établissement bancaire étudié, c'est le mode de management des ressources humaines mobilisé qui convertit la diversité culturelle en avantage concurrentiel potentiel pour l'entreprise.

Conformément aux prévisions de la théorie des ressources et des compétences, la diversification du profil des cadres en entreprise est susceptible d'engendrer un élargissement du panier de ressources et de l'éventail de compétences s'offrant à l'entreprise.

Cela dit, l'appréhension raisonnée et « contextualisée » de l'impact de la diversité sur la performance, via la créativité des équipes-projets, nécessite de préciser la nature des ressources sus-évoquée : aux côtés des ressources matérielles, immatérielles et humaines génériques (ayant trait au patrimoine de compétences, savoirs et expériences propres aux collaborateurs), demeurent des ressources relationnelles renvoyant à l'encastrement structural des acteurs sociaux, à l'échelle intra et inter-organisationnelle.

Autrement dit, le positionnement relatif des acteurs dans l'espace social est susceptible d'apporter aux entreprises un surcroît d'information (renvoyant aux avantages commerciaux et productifs d'un meilleur ancrage de l'entreprise dans son environnement) mais aussi un supplément de créativité (issu du croisement des perspectives des acteurs).

Il convient là de préciser, de prime abord, que l'encastrement relationnel d'un individu n'est pas en soi porteur

de ressources particulières, mobilisables dans une perspective de performance égocentrée (processus de carrière, avancement, avantages financiers), voire de performance de l'organisation professionnelle. Et ce car le réseau social se définit comme un système de relations créateur à la fois d'opportunités et d'obligations mutuelles entre les acteurs qu'il relie.

Jouant comme une courroie potentielle de transmission d'informations, de savoirs et de ressources de nature diverse (conseils, collaboration, amitié, solidarité...), le réseau est une entité infra-organisationnelle informelle et dynamique.

Seul l'investissement relationnel des acteurs permet de bâtir, faire vivre et renforcer leur réseau et, cela faisant, d'élargir la qualité et la quantité d'information potentiellement véhiculée par son intermédiaire.

Mais quelles sont les implications de l'encastrement relationnel des acteurs en organisation sur leur créativité et leur propension à innover, ces deux paramètres étant considérés comme favorisant la performance des organisations ?

Bien que la littérature soit, pour l'heure encore évasive et trop souvent engluée dans les querelles de chapelle, la sociologie néo-structurale peut s'avérer utile pour saisir en quoi la diversité des profils des cadres peut supporter la créativité des équipes-projets.

Comme le rappelle Norbert Alter (Alter Norbert, 2005), l'innovation requiert toujours une part de déviance, d'extranéité aux normes, modes de penser, paradigmes culturels communément admis au sein d'un cercle social donné.

Le potentiel présumé de créativité supplémentaire des équipes diverses découlerait du fait que les cadres issus de la diversité (notamment ethnique et/ou culturelle) porteraient en eux une étranéité relative vis-à-vis du patrimoine normatif partagé au sein de leurs organisations professionnelles. Cela tiendrait à un encastrement structural particulier faisant d'eux des acteurs-passeurs mettant en relation, par leur intermédiaire, leur entreprise avec des systèmes relationnels autres (par culture, nationalité, origines sociales, âge, genre...).

Cela étant dit, la transformation de leur potentiel de créativité (découlant directement de leur caractère marginal-sécant) nécessite des innovateurs qu'ils soient tendanciellement congruents, autrement dit qu'ils possèdent une cohérence de pensée les rendant relativement indifférents aux schèmes et aux normes communément adoptés. Pour que leur encastrement relationnel particulier puisse profiter à l'entreprise, ils doivent ni taire, ni refouler, ni renier leur spécificité, leur *différence*.

Et ce car, comme le rappellent Robert-Demontrond et Joyeau (Robert-Demontrond Philippe, Joyeau Anne, 2006 : 101) « *l'invention consiste en l'association viable d'éléments formant des combinaisons inédites, inattendues, surprenantes ; [...] l'invention relève essentiellement d'un "acte bisociatif" - fusion de plusieurs systèmes de références, de structures d'idées bien établies, jusqu'alors séparées, pensées isolément. [...] Dans cette perspective, afin de favoriser la combinatoire des informations pour la construction d'idées nouvelles, le management doit faciliter et soutenir les échanges, valoriser la notion de "groupe" non pas homogène, mais au contraire dans lequel la diversité et l'hétérogénéité des profils individuels puissent se rencontrer.* »

Cependant, le potentiel de créativité dont les cadres atypiques seraient porteurs ne saurait se réaliser en l'absence d'une socialisation professionnelle de qualité, d'une appartenance relative à leur milieu de travail. Et ce car le processus d'innovation nécessite qu'une invention (fruit d'un individu ou d'un sous-groupe) soit négociée, transformée, appropriée et investie par une collectivité de pairs (et de supérieurs) pour se constituer en réelle innovation.

Autrement dit, si la socialisation différenciée des cadres atypiques est potentiellement porteuse d'enrichissement de la créativité des équipes-projets auxquelles ils appartiennent et pourrait, *in fine*, se révéler un levier de performance pour l'organisation, le positionnement (et l'intégration) de ces collaborateurs au sein du tissu de l'entreprise s'avère un enjeu majeur pour l'organisation.

Portée par des forces centripètes, la communautarisation des équipes-projets se configure comme une tendance à la régression identitaire infra-groupe, pouvant engendrer une déstabilisation profonde, voire la désagrégation jusqu'à l'implosion du collectif de travail. Il s'agit là d'un des risques majeurs auxquels sont confrontés les collectifs de travail diversifiés.

Comme la Théorie de l'Identité Sociale (Tajfel Henri, Turner John, 1979, 1986) le prévoit, une diversification du profil des collaborateurs peut être source d'une amplification de la conflictualité inter-groupe à l'intérieur d'une organisation.

Dans une situation de conflit, les comportements des individus dépendent plus de leurs appartenances de groupe que de leurs caractéristiques singulières. C'est pourquoi la conflictualité inter-groupe peut s'avérer particulièrement intense.

S'enracinent dans les dynamiques de positionnement relatif des groupes sur l'espace social, les tensions inter-catégorielles tiennent aux processus de différenciation et de hiérarchisation réciproque entre groupes sociaux.

Les catégories sociales sont donc impliquées dans une *lutte de classement* tenant tant à la légitimation de leur propre spécificité constitutive qu'à la valorisation en termes statutaires (mais aussi identitaires) de l'affiliation d'un individu à un groupe plutôt qu'à un autre.

Cela dit, si la diversité peut être synonyme d'accroissement de la conflictualité interne et produire des désutilités en termes de faibles de coopération entre collègues appartenant à des groupes différents, cette analyse n'est pertinente qu'à plusieurs conditions :

- que les individus divers au regard d'une forme de diversité (le genre, l'origine nationale ou ethno-culturelle, l'orientation sexuelle...) acquièrent la conscience de leur spécificité,
- qu'ils fassent de ce trait différent un critère légitime de rassemblement intra-groupe et de distinction inter-groupe,
- qu'ils souhaitent et parviennent à se constituer en un groupe spécifique remplissant les deux critères d'identification des membres au groupe (intégration des membres au groupe, primauté du « nous » groupal sur le « je » individuel, structuration des relations des membres du groupe avec d'autres acteurs extérieurs autour leur appartenance groupale) et de différenciation/hiérarchisation symbolique vis-à-vis des autres groupes.

En ce sens, les effets négatifs de la diversité sur la cohésion et la coopération organisationnelles que l'on peut déduire de la mobilisation de la Théorie de l'Identité Sociale ne sont nullement automatiques.

Si les organisations possédant en leur sein des groupes « identitaires » constitués peuvent afficher une tendance à la désagrégation communautaire, toutes les organisations diversifiées n'affichent pas pléthore de sous-groupes bien structurés, effectivement attirants pour leurs membres potentiels et suffisamment cohésifs à l'intérieur pour dicter la conduite et le comportement des acteurs en organisation. Autrement dit, la « groupalisation » des organisations tient à une pluralité de conditions notamment que :

- les groupes affichent des critères d'intégration interne et de différenciation externe réputés collectivement légitimes (pour permettre l'auto-classement des individus au sein de l'une de ces catégories sociales et la reconnaissance de leur appartenance groupale par les autres) et durables (pour permettre à ces groupes de se cristalliser et aux individus d'agir en fonction de leurs appartenances groupales et non pas de leurs caractéristiques personnelles)
- la culture organisationnelle soit suffisamment faible pour permettre la désagrégation groupale de l'entreprise,
- l'appartenance groupale soit considérée, culturellement, une dimension identitaire majeure et légitime

(modèle communautaire anglo-saxon vs égalitarisme universaliste intégrateur à la française),

- les individus classés au sein d'un groupe en tirent un profit personnel suffisant pour y rester.

En ce sens, sans nier la tendance des groupes divers à renforcer leur conflictualité interne, l'effectivité à long terme de l'impact négatif de la diversité sur la performance ne saurait remettre en question l'effet potentiellement stimulant d'une diversité socialement intégrée sur la créativité.

Encore une fois, si la diversité peut être potentiellement et conditionnellement un atout pour l'organisation, seul un management des ressources humaines soucieux de l'intégration et de la valorisation des collaborateurs divers, saurait convertir la diversité en avantage concurrentiel pour l'organisation via notamment ses implications sur la propension à innover.

La diversité, un atout la performance managériale des organisations : du management

Dans le cadre d'une étude longitudinale de large ampleur (échantillon de plus de 100 firmes), Roberson et Park (Roberson Quinetta M., Park Hyeon Jeong, 2007) analysent le lien entre la diversité ethnique de leurs dirigeants et d'une part, la réputation de ces entreprises en matière de valorisation de la diversité, les résultats financiers de ces mêmes firmes, de l'autre.

La spécificité de cette étude réside, tout d'abord, dans l'attention qu'elle porte à l'identification et à l'analyse des effets de la diversité ethnique sur la performance d'équipes managériales de haut niveau. En effet, la plupart des recherches antérieures consacrées à l'impact de la diversité démographique sur les firmes se sont portées plus particulièrement sur les effets de la diversité cognitive, c'est-à-dire la manière dont le groupe reflète les différences en termes de connaissance, de préférences ou de perspectives entre ses membres.

Dans cette étude, la réputation des entreprises en termes de diversité est mesurée à partir de classements effectués par les médias, basés sur la mesure de la représentation des minorités à différents niveaux de l'entreprise et l'évaluation des pratiques de management de la diversité proposées. En ce qui concerne la diversité ethnique des leaders, celle-ci est relative à la représentation des minorités ethniques, deux groupes étant considérés : la majorité ethnique (leaders à couleur de peau blanche) et la minorité ethnique (leaders à couleur de peau noire, d'origine hispanique, asiatique, ou amérindienne).

L'étude s'intéresse à la corrélation entre la réputation/reconnaissance de la diversité, c'est-à-dire la perception des acteurs externes concernant la capacité de l'organisation à évoluer et promouvoir des environnements de travail

divers, et les résultats financiers, car partant du principe qu'être reconnue comme une entreprise engagée dans le management de la diversité correspondra à envoyer un signal positif aux investisseurs, dont les apports seront bénéfiques au niveau financier pour l'entreprise. Et ce car la reconnaissance et la promotion de la diversité s'est érigée aux Etats-Unis en norme sociale légitime, ayant fait l'objet d'une appropriation de la part des élites économiques et politiques tout comme de l'opinion publique. Pour autant, les résultats présentés dans l'étude se révèlent tout à fait modérés : pas de relation significative avec le revenu ou le chiffre d'affaires, mais seulement sur le ratio « book-to-market » caractérisant le rapport entre la valeur comptable d'une action par sa valeur de marché.

De manière différente, la relation entre ces mêmes mesures de la performance de l'entreprise et la diversité ethnique des managers (représentation des minorités ethniques au sein des équipes du top-management) est beaucoup plus avérée et décrit une courbe en U. Dans un premier temps, l'accroissement de la représentation des minorités visibles entraîne une baisse de la performance de l'organisation. La décroissance de la performance est induite par un accroissement relatif du nombre de leaders représentatifs de la minorité ethnique, et par leur tendance à constituer des sous-groupes, à connotation communautaire, rendant plus complexe les processus de circulation de l'information, de communication et de prise de décision au sein de la firme. Cela traduit une sorte de « coût d'entrée » de la diversification du profil des top-managers en entreprise, touchant à la tendance des groupes minoritaires, dotés d'une certaine légitimité à la fois numérique, culturelle et symbolique (conscience d'un intérêt partagé entre top-managers d'une même ethnie), à se constituer en sous-entités, nuisant, par cette tendance à la communautarisation, à l'unité de l'entreprise.

Cette tendance se stabilise, puis finit par s'inverser à partir d'un certain seuil correspondant à une représentation des minorités ethniques à hauteur de 22% du total des managers. Cela signifie que dans un premier temps, la performance de l'entreprise diminue avec l'augmentation de la représentation des minorités dans les équipes dirigeantes, jusqu'à un certain point où la proportion des minorités représente entre 20 et 25% de la population dirigeante, et au-delà duquel un plus grand équilibre dans la composition raciale de ces équipes est associé à une augmentation de la performance. Plus la proportion de managers provenant des minorités ethniques sera grande (30, 40, 50%, etc...), plus la performance financière de l'entreprise devrait être importante selon cette étude.

Lorsque le point de retournement est finalement atteint (correspondant à 22% de représentation des minorités ethniques) et que ces firmes bénéficient d'une forte diversité au niveau de leur leadership, elles profitent alors en effet

d'une palette élargie de talents et d'un élargissement de leur perspective, ce qui facilite la résolution des problèmes stratégique et/ou accroît la capacité de prises de décision. De plus, un leadership plus attentif à la diversité implique une augmentation des parties-prenantes, se traduisant par un accroissement des ressources disponibles pour l'entreprise et un élargissement de ses réseaux. La performance financière induite n'en sera que plus grande. Une telle implication s'inscrit bien dans la logique de la Théorie de la Dépendance aux Ressources.

Très stimulante par ses conclusions et la problématisation du lien performance-diversité dans le top-management, cette recherche présente une limite de reproductibilité, tenant aux modes de définition et d'évaluation de la diversité ethnique et de la réputation en termes de diversité. Cela tient notamment aux freins culturels et politiques faisant opposition, dans de nombreux pays européens et notamment en France, à la mesure chiffrée de la diversité ethnique dans les entreprises. De plus, cette perception de la diversité demeure extrêmement limitée.

Ces réserves méthodologiques étant mises à part, cette recherche s'avère une contribution majeure à l'éclaircissement de l'effet de la diversité sur la performance des organisations de part l'attention portée à la dimension temporelle de cet impact.

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

Au niveau sociétal, prendre son temps pour appréhender et accompagner le changement

La variable temporelle s'avère essentielle en vue d'interroger l'impact de la diversité sur la performance. 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 d'une diversification des collaborateurs en entreprise 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.

Historiquement encastré, le management de la diversité doit tenir en compte la dimension temporelle. C'est la conclusion à laquelle aboutissent Watson, Kumar et Michaelsen (Watson Warren E., Kumar Kamallesh, Michaelsen Larry K., 1993) en étudiant les effets de la diversité culturelle sur la performance des groupes de travail. Dans un design de recherche de 17 semaines, ils comparent les dynamiques d'interaction et la performance d'équipes culturellement homogènes vs hétérogènes.

S'inscrivant dans une perspective analytique anglo-saxonne, les Auteurs renvoient la diversité culturelle à une différence de nationalité ou d'appartenance, réelle, supposée ou ressentie, à une ethnie. Ainsi, un groupe est-il considéré culturellement diversifié dès lors qu'il est composé de membres ayant au moins deux nationalités différentes et au moins trois origines ethniques distinctes.

C'est pourquoi les Auteurs distinguent entre quatre typologies de groupes : ceux nouvellement constitués sans diversité culturelle, ceux nouvellement constitués avec diversité culturelle, ceux fonctionnant à long-terme sans diversité culturelle, et ceux fonctionnant à long-terme avec diversité culturelle.

De même, la performance d'un groupe de travail y est appréciée au regard d'une série de tâches complexes, jugées significatives pour les membres eux-mêmes. Plus spécifiquement, elle est évaluée à l'aune de quatre critères différents : le nombre de perspectives établies lors de la phase d'évaluation de la situation, le nombre de problèmes potentiels ou existants identifiés, l'établissement d'alternatives diverses pour résoudre le problème et la qualité des solutions recommandées.

En termes de résultats, il s'avère que les groupes homogènes affichent une plus forte efficacité processuelle et une

meilleure performance que les groupes culturellement divers durant les premières semaines de l'étude.

En cause notamment, la plus grande difficulté des groupes hétérogènes à s'accorder sur ce qui est véritablement important dans la pratique de leur travail et la tendance plus importante de certains acteurs en leur sein à vouloir prendre le contrôle du groupe, rendant ainsi la contribution de l'ensemble des membres bien plus limitée et problématique.

Avec le temps, à la fois les groupes diversifiés et les groupes homogènes accroissent leur performance et la qualité de leurs processus organisationnels et les différences entre les deux types de groupes s'amenuisent.

Cependant, avec le temps la différence entre les deux groupes a tendance à s'estomper, allant même jusqu'à disparaître au bout de la neuvième semaine.

Au bout de 17 semaines, bien qu'il n'y ait pas de différence significative entre les deux typologies de groupes touchant à l'efficacité des processus et à la performance globale, les groupes hétérogènes affichent un score supérieur en termes d'éventail de perspectives et d'alternatives proposées.

Au final, un degré de diversité culturelle important s'affirme tout à la fois (ou tour à tour) :

- comme une contrainte pour les groupes nouvellement constitués,
- comme un levier d'efficacité en ce qu'il est susceptible d'offrir un croisement de perspectives d'analyse différentes et un éventail élargi de solutions alternatives (renvoyant ainsi au supplément de potentiel d'innovation et de créativité propre aux équipes diverses).

Aussi après une période transitoire d'apprentissage organisationnel (Robert-Demontrond Philippe, Joyeau Anne, 2006), la diversité des acteurs sociaux est-elle susceptible d'accroître, à long terme, de manière conditionnelle, la performance des organisations.

La dimension temporelle s'avère donc absolument centrale pour apprécier l'impact de la diversité sur la performance.

De là l'importance de développer un management intégré des ressources humaines soucieux d'internaliser la dimension temporelle dans l'étude sur l'effet de la diversité sur la performance.

Il s'agit là de ré-envisager l'introduction, mais plus encore la découverte de la diversité propre à l'entreprise, sous le prisme du changement.

L'attention portée à la diversité introduit une nouveauté (par accentuation du nombre de collaborateurs divers mais également par nouvelle prise en compte de la diversité in-

trinsèque à l'entreprise) qui est source de changement à l'échelle organisationnelle.

De là la nécessité de s'inscrire dans une dynamique attentive à la dimension temporelle si centrale dans l'étude du changement en organisation.

C'est là que les acquis de l'analyse stratégique et de la socio-économie de l'innovation nous paraissent particulièrement éclairants.

Tout d'abord, l'analyse stratégique (Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1977) tout comme d'ailleurs la sociologie néostructurale (Lazega Emmanuel, 2008) ont fait du temps l'une des ressources pour l'organisation dont les acteurs s'emploient à acquérir une maîtrise partielle qui serait synonyme pour eux de centralité et de pouvoir.

Zone d'incertitude par excellence, le temps (de la latence comme de l'action, de l'entre-deux comme de la date-boutoir) est un enjeu sans cesse renouvelé de négociation intra et inter-organisationnelle, mobilisant des acteurs aux profils et statuts différents.

Maîtriser le temps confère du pouvoir. Cette leçon crozérienne s'avère ici particulièrement stimulante en ce qu'elle amène à penser que le choix d'échelle temporelle est absolument fondamental pour apprécier les résultats de la diversité sur la performance.

C'est pourquoi, à l'heure du culte de l'instantanéité et de l'immédiateté, les organisations sont confrontées à un dilemme temporel : comment prendre le temps d'accompagner le changement alors même que l'organisation, devant faire face à des évolutions institutionnelles et conjoncturelles de plus en plus incessantes, est enjointe à une réactivité quasi-immédiate ?

Comment satisfaire à cet impératif de permanence (Dameron Stéphanie, 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 de court-termiste que la publication trimestrielle des comptes pour les entreprises cotées en bourse incarne de manière métonymique ?

Comment prendre le temps de la négociation alors même que notre société semble sombrer aux sirènes du culte de la vitesse ?

Comment attendre plusieurs années avant de pouvoir apprécier scientifiquement l'effectivité, la significativité et l'efficacité présumée des politiques de promotion de la di-

versité alors même que l'entreprise est engluée dans cette marche sociétale vers la dématérialisation physique dans la simultanéité ?

Variable stratégique d'analyse mais aussi d'action, la prise en compte du temps requière de s'inscrire dans une démarche managériale soucieuse de dépasser les décisions d'à coup pour faire de l'introduction et de la gestion de la diversité une exigence constante, intégrée et non-négociable, aux grés des évolutions incessantes de la conjoncture.

En ce sens, apprécier l'impact de la diversité sur la performance sonne comme une injonction à inscrire les programmes pro-actifs de diversité sur une longue échelle temporelle, à ne pas remettre en cause des politiques déjà engagées au gré de résultats de court-moyen terme jugés pas assez satisfaisants.

Cela amène à penser tout d'abord qu'introduire la diversité comme valeur en soi pour la société et comme ressource potentielle pour l'entreprise se heurte au paradigme intégrateur, égalitariste et méritocratique à la française. Et ce car l'universalisme républicain enjoint à confiner les spécificités individuelles dans l'espace privé pour se vivre dans l'espace public, et donc dans le monde du travail, en citoyen-professionnel agissant en vue de ses seules compétences et faisant carrière au gré de ses mérites (appréciés objectivement).

Institutionnalisé dans le système des concours de la fonction publique, reposant sur une anonymisation du candidat et une prétendue neutralisation du social pour seulement sélectionner au gré des compétences, savoirs-faires mais non pas des savoir-être, le modèle républicain peine, en politique comme dans le mode de l'entreprise, à envisager la diversité comme une ressource à identifier et mobiliser dans les organisations.

Il s'agit là d'ailleurs de passer de l'objectivisme (qui cache l'impact du social sans le neutraliser dans les faits) à l'appréciation globale de l'individu dans sa similarité de citoyen et dans sa singularité d'homme.

Or changer de paradigme sociétal implique de faire évoluer les mentalités. On touche là à ce combat contre les stéréotypes qui, il va sans dire, requière du temps et une mobilisation partenariale de tous les instants, à toutes les étapes de la vie et à tous les échelons de la hiérarchie.

Cela implique aussi, dans le champ de l'entreprise, d'ajuster des modes de management et surtout d'appréciation de la performance en intégrant d'autres dimensions sociales (qualité de vie au travail, qualité et intensité relationnelle et collaborative, estime de soi et satisfaction au travail, stabilité dans une même entreprise tout en effectuant un

cheminement de carrière jugé satisfaisant pour le salarié et l'organisation...).

Or de telles transformations du management appellent d'une part l'entreprise à se détacher, au moins partiellement de la marche de l'instantanéité socialement érigée en norme de fonctionnement et d'appréciation des résultats, et d'autre part à prendre le pari de la permanence, au moins dans la gestion des ressources humaines.

A l'heure de la diversification de la main-d'œuvre hautement qualifiée, manager les ressources humaines implique de « *prendre son temps* » ou, du moins, de ne sombrer au culte de l'instantanéité qui ne saurait traduire l'effectivité du long terme de l'impact de la diversité sur la performance sociale, intégratrice et économique de l'entreprise.

Cela amène à penser que valoriser et favoriser la diversité en entreprise revient à mettre en place un changement organisationnel qui, comme les théories des organisations l'ont bien montré (Osty Florence, Sansaulieu Renaud, Uhalde Marc, 2007) demande du temps.

C'est d'ailleurs la conclusion des travaux de Watson, Kumar et Michaelsen (Watson Warren E., Kumar Kamallesh, Michaelsen Larry K., 1993) et Robertson et Park (Roberson Quinetta M., Park Hyeon Jeong, 2007) que nous avons déjà cités précédemment.

C'est d'ailleurs l'un des acquis majeurs d'une lecture anthropologique des organisations telle qu'elle est conduite à la frontière de la sociologie et du management par Chanlat (Chanlat Jean-François, 2000).

L'effet de la diversité, notamment culturelle, sur la performance des équipes-projets diffère à court, moyen et long terme et cela car introduire la diversité revient à mettre en chantier un processus de changement.

Or, comme l'a démontré en systématisant maintes études empiriques Norbert Alter (Alter Norbert, 2005), le temps joue un rôle central dans l'issue d'un processus de changement (processus créateur vs invention dogmatique).

En effet un processus créateur d'innovation s'appuie systématiquement sur cinq dimensions, intrinsèquement liées :

1. l'émergence d'innovateurs du quotidien, qui donnent sens et utilité à l'invention (dans le cas de la diversité, la décision d'introduction du changement est souvent redevable de la volonté de la Direction Générale et de la Direction des Ressources Humaines) ;
2. un conflit, ou du moins une tension opposant deux catégories d'acteurs : les innovateurs (dans notre cas, les managers de la diversité et autres champions de la diversité) qui transgressent au nom de l'efficacité



les règles organisationnelles antérieures (non-prise en compte de la diversité dans les processus RH) et les *légalistes* qui s'opposent à l'introduction du changement au nom de l'*efficacité* (en effet, comme les travaux de Watson, Kumar et Michaelsen (Watson Warren E., Kumar Kamallesh, Michaelsen Larry K., 1993) et Robertson et Park (Roberson Quinetta M., Park Hyeon Jeong, 2007) en attestent, l'introduction de la diversité dans les équipes-projets nuit à leur efficacité de court terme, du fait de l'introduction de la diversité elle-même) ;

3. une *capacité de régulation de cette nouveauté de la part des directions* (dans le cas de la diversité, cela implique un soutien accordé aux politiques *diversité* dans l'entreprise). Cette étape de régulation passe à la fois par une appropriation de la nouveauté auprès des acteurs de l'organisation (dans le cas de la diversité, recruteurs, managers opérationnels, dirigeants...) et puis par une phase d'institutionnalisation (dans le cas de la diversité, les règles de management sont durablement et officiellement modifiées afin de faire de la gestion de la diversité un but particulier dans le cadre de l'objectif organisationnel global d'efficacité et d'efficience.)

4. une *capacité collective à tenir compte de la critique de l'ordre établi pour le modifier* (cela amène à penser qu'une *organisation apprenante* est particulièrement apte à introduire avec succès des politiques de management de la diversité),

5. une *capacité à remettre en cause les croyances initiales* (valorisation de la diversité dans la culture de l'entreprise).

Au contraire de l'invention dogmatique imposée par le haut de manière autoritaire, le processus créateur fait donc l'objet d'une négociation, appropriation et transformation symbolique de la part des acteurs de l'organisation, ce qui requiert de s'inscrire dans une perspective de permanence et dans une logique d'appréciation des résultats à long terme.

Cela implique aussi de ne pas remettre en cause les politiques de gestion de la diversité au premier échec, aux premières difficultés, mais de perdurer, grâce à la négociation, dans cette voie.

Cela amène, de plus, à considérer que l'introduction d'une politique pro-active de diversité doit être préalablement concertée avec les représentants des personnel et, *in fine*, co-construite et co-portée avec les collaborateurs de l'organisation.

Seulement à ce prix la diversité pourra se révéler un atout social et économique pour l'entreprise.

Cette appréhension du rôle du temps dans le management de la diversité amène à penser la centralité à l'échelle organisationnelle d'un management des ressources humaines transversal et global.

Au niveau organisationnel, culture d'organisation, stratégies coopératives et management global des ressources humaines

L'un des apports majeurs d'une diversification du profil des cadres au sein des équipes projets résiderait dans un enrichissement des points de vue échangés dans le collectif de travail et un brassage potentiellement élargi des perspectives d'analyse et de solution des problèmes.

Traduisant le double ancrage de ces acteurs marginaux-sécants, ce supplément potentiel et conditionnel de créativité des collaborateurs a-typiques tiendrait, par delà les considérations psychosociologiques sur la congruence des acteurs-innovateurs, à leur relative étrangeté aux normes et modes de pensée.

La dissémination d'idées et perspectives nouvelles proposées par les collaborateurs issus de la diversité implique que ceux-ci affichent un double encastrement relationnel et structural à la fois au sein de leur milieu d'origine (appartenance culturalo-groupe) et au sein de leur milieu de travail.

En l'absence d'une socialisation professionnelle de qualité, d'une appartenance relative à leur milieu de travail, le potentiel de créativité dont sont porteuses les équipes diverses, ne saurait se convertir en propension collective à l'innovation.

Et ce car une invention (fruit d'un individu ou d'un sous-groupe) doit être disséminée, négociée, appropriée et investie symboliquement par une collectivité de pairs (et de supérieurs) pour se constituer en réelle innovation, pouvant faire l'objet d'une institutionnalisation.

Autrement dit, si la socialisation différenciée des cadres a-typiques peut potentiellement stimuler la créativité des équipes-projets auxquelles ils appartiennent et pourrait, *in fine*, se révéler un levier de performance pour l'organisation, le positionnement de ces collaborateurs au sein du tissu de l'entreprise (autrement dit, leur intégration respectueuse de leurs spécificités) s'avère un enjeu majeur pour l'organisation. Car elle détermine la convertibilité ou pas d'une nouveauté potentiellement diffusable, transformable et valorisable, à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'organisation elle-même, en une innovation collectivement appropriée et reconnue officiellement.

Portée par des forces centripètes, la communautarisation des équipes-projets se configure comme une tendance à la régression identitaire infra-groupe, pouvant engendrer une déstabilisation profonde, voire la désagrégation jusqu'à l'implosion du collectif de travail.

Cette observation est l'un des apports majeurs de la théorie de l'identité sociale, dans son analyse des relations (structurellement rivales, souvent conflictuelles) entre groupes différents.

Si l'on suit la théorie de l'identité sociale, la communautarisation des équipes s'avère l'un des risques majeurs auxquels sont confrontés les collectifs de travail diversifiés : elle est susceptible d'engendrer tout à la fois une intensification des luttes de classement et de positionnement entre groupes de statut différent, une moindre effectivité et intensité de la collaboration entre collègues, une hausse de la conflictualité interne et, au pire des cas, une désagrégation du collectif de travail.

C'est l'une des conclusions marquantes des travaux très fouillés de Jehn, Northcraft et Neale (Jehn Karen A., Northcraft, Gregory B., & Neale Margaret A., 1999) portant sur l'analyse de l'impact de trois formes de diversité sur les résultats et la performance de quatre-vingt douze groupes de travail.

En ouverture de leur article, les Auteurs soulignent que, pour faire face aux conditions économiques changeantes, les entreprises embrassent de plus en plus de nouvelles formes structurelles destinées à réduire les coûts tout en stimulant la flexibilité des organisations et en maximisant leur réactivité aux demandes de la clientèle.

En découle la tendance actuellement à l'œuvre à la décentralisation croissante des organisations et à l'aplatissement de la pyramide hiérarchique. Restructurées autour de groupes de travail transversaux, les entreprises se sont ainsi dotées de structures moins formalisées et plus flexibles, afin d'accroître leur rapidité de réponse aux évolutions de l'environnement externe.

Pierre-angulaire débureaucratisée, le groupe de travail est censé porter en lui les avantages d'un management décentralisé des ressources humaines et d'une gestion déconcentrée des ressources et des compétences.

Appelés à favoriser la mise en partage de l'information par delà les frontières culturelles et fonctionnelles, les équipes-projets diversifiés restent, néanmoins, confrontées aux problèmes intrinsèques de coordination, motivation et de gestion de conflits, bien connus du management des groupes de travail. C'est ce que démontre l'étude empirique de Jehn, Northcraft et Neale.

D'un point de vue méthodologique, les Auteurs ont pris en examen plusieurs formes de « diversité » dont ils offrent une redéfinition stimulante : la diversité des catégories sociales (ou diversité sociale) au sein du groupe (assimilée au regroupement entre la diversité ethnique et des genres), la diversité des valeurs (perceptions des membres de ce que la tâche, la mission, le but ou la cible du groupe doivent être) et la diversité informationnelle (caractérisant les différentes connaissances de base et perspectives que chaque individu apporte au groupe). Par ailleurs, ils ont identifié deux variables modératrices : le type de tâche exercée et l'interdépendance fonctionnelle (des tâches).

En accord avec les travaux sur l'innovation, la recherche reconnaît l'impact positif et significatif de la diversité informationnelle sur la performance du groupe, en ce qu'elle permet à la fois une meilleure circulation des informations et des savoirs en interne et le brassage des perspectives analytiques et interprétatives entre membres du groupe de travail. Cependant, la diversité des valeurs et des catégories sociales, la complexité des tâches et l'interdépendance fonctionnelle modèrent cet effet positif de la diversité informationnelle sur la performance du groupe.

En effet, la diversité des codes de valeurs et des catégories participe à rendre plus problématique la communication et le transfert d'informations en ce que les référentiels mobilisés ne sont pas univoques, uni-modaux et communément acceptés. De même la complexité croissante des tâches ne facilite pas la transmission d'informations de plus en plus riches. Par ailleurs, dans un système d'interdépendances mutuelles entre acteurs, ces derniers peinent à faire valoir leur individualité et, par delà même, le capital relationnel et informationnel dont ils sont porteurs de par leurs encastres relationnels.

De surcroît, si la diversité sociale influence positivement le moral des membres des groupes de travail étudiés, la recherche conclut à l'existence d'un effet pervers de ces trois formes de diversité : elles exacerbent les formes de conflit (en rapport aux tâches, aux relations et à la personnalité) nuisant ainsi à la performance, à la satisfaction et à l'engagement des employés. De fait, dans le cas pris en examen, la diversité de valeurs fait décroître la satisfaction des collaborateurs, le désir de stabilité des salariés, l'entreprise, et l'engagement des salariés dans les relations de groupe ; en outre, elle est source d'une intensification des conflits relationnels internes.

Discutant les implications de ces résultats pour des leaders, des managers et, *in fine*, des organisations souhaitant constituer et gérer, avec succès, des équipes-travail diverses, Jehn, Northcraft et Neale soulignent que seule une culture organisationnelle inclusive, à la fois suffisamment structurée et nécessairement poreuse, est à même de contrer la tendance naturelle à la *socialisation par proximité* (culturelle, statutaire...), autrement dit à faire mentir la théorie de l'attraction par similarité chère à Byrne (Byrne Donn, 1971).

En découle une attention renforcée à l'égard de la culture organisationnelle définie, à la manière de Schein (Schein Edgar, 1992), comme un ensemble cohérent de postulats sédimentés dans le temps et érigés en paradigme normatif par les membres de l'organisation.

De par les phénomènes centripètes sus-décrits, l'accroissement de la diversité au sein des équipes projets ne saurait s'accompagner systématiquement d'un plus fort accroissement de la performance des organisations.

Principal refuge face au développement en entreprise des tendances communautaristes, la culture organisationnelle exerce une influence déterminante quant à l'impact de la diversité sur la performance des équipes-projets.

C'est la conclusion à laquelle aboutissent Stéphanie Dameron et Olivier Joffre (Dameron Stéphanie, Joffre Olivier, 2007) dans une recherche portant sur les stratégies coopératives au sein de l'équipe-projet en charge de la fusion France Télécom Mobile et d'Orange, s'intéressant tant à la diversité nationale (britannique et français), organisationnelle (France télécom et Orange) et de métiers (marketing, finance, communication et système d'information).

Corroborant empiriquement l'hypothèse de l'existence d'une dualité coopérative au sein des équipes-projets, la recherche s'appuie sur la terminologie forgée par Stéphanie Dameron dans ses travaux antérieurs utilisant la dualité du social théorisée par Durkheim (Dameron Stéphanie, 2004).

Ainsi la *coopération communautaire* renvoie-t-elle à des logiques de socialisation et de collaboration par similitude : elle repose sur un processus d'identification sociale et est régie par des mécanismes de solidarité mécanique au sein durkheimien du mot (Durkheim Emile, (1930), 1996). Dans ce contexte marqué par une identité de groupe forte à laquelle les individus adhèreraient de manière fusionnelle et affective, l'intérêt collectif primerait sur les exigences singulières qu'il participe à encadrer, baliser, normaliser.

Par contre, la *coopération complémentaire* renverrait à une forme de socialisation organique (Durkheim Emile, (1930), 1996), reposant sur la dissemblance entre les acteurs (comme levier d'accès à des ressources complémentaires) et leur interdépendance fonctionnelle. Typique des sociétés capitalistes marquées par une forte division du travail social, cette forme de collaboration opportuniste reposerait sur le calcul et la libre poursuite de ses intérêts individuels et égoïstes.

Définies de manière idéal-typique, ces deux formes de collaboration seraient susceptibles de coexister au sein d'un même collectif de travail ; mieux, elles pourraient s'engendrer l'une de l'autre et réciproquement, dans un système complexe où se joueraient la fonction, le statut, le positionnement professionnel et, *in fine*, l'identité sociale des individus.

Reprenant cette grille notionnelle et interprétative, Dameron et Joffre (Dameron et Joffre 2007) s'intéressent à six dimensions de la diversité culturelle, dont ils souhaitent interroger l'impact sur la formation et le développement des stratégies coopératives.

En découlent des résultats aboutissant, de prime abord, à relativiser le poids de la culture nationale sur l'adoption d'un mode privilégié de stratégie coopérative. Aussi, la recherche suggère que la diversité culturelle affecte différemment la qualité de la collaboration au sein d'une équipe, en fonction des types de coopération mise en œuvre, les deux formes de coopération coexistant au sein d'une équipe (Dameron Stéphanie, 2004).

Contrairement à l'intuition, c'est la coopération complémentaire qui s'avère essentiellement affectée par la diversité culturelle, via une accentuation parmi les collaborateurs des sentiments d'injustice (inégalité et iniquité), ce que le choix de la langue de travail (aux dépens de la langue locale par exemple) et un changement non-négocié du management des carrières seraient susceptibles d'intensifier et de fomenter.

Cependant, la mise en œuvre d'une neutralité procédurale dans le management, une reconnaissance organisationnelle du groupe, une mise en partage des expériences vécues et une clarification des frontières du groupe (définition du dedans et du dehors du groupe, reconstitution d'entre-soi des membres de la communauté) seraient de nature à estomper les effets perturbateurs de la diversité culturelle sur la qualité des processus de coopération communautaire.

De plus, la recherche pointe les effets potentiellement déstabilisants de la mobilisation de stéréotypes, de préjugés et des effets-miroirs sur la qualité de la collaboration complémentaire, chaque groupe se renvoyant des représentations négatives sur leurs modes de fonctionnement. Ces impacts négatifs de la diversité culturelle peuvent alors être modérés par la construction de relations sociales *intuitu personae* entre acteurs en collaboration.

En conclusion, cette recherche fort stimulante suggère que la diversité culturelle ne saurait être comprise comme un différentiel séparant des cadres normatifs et axiologiques stables mais bien plutôt comme un moyen d'éclaircir les motifs des conflits interindividuels.

Au niveau organisationnel, il s'agit donc de s'intéresser plus particulièrement à la problématique de la culture.

Dans la lignée de cette étude pionnière, il s'agit là de pointer, au niveau organisationnel, l'importance de la problématique de la culture.

Cela appelle, tout d'abord, à envisager le rôle essentiel d'une culture organisationnelle suffisamment cohésive pour permettre l'unité du collectif de travail, par delà la reconnaissance des singularités légitimes de chaque collaborateur. Cela implique de concevoir et développer un nouveau modèle de gestion de la diversité (notamment

culturelle), à la fois global et non-prescriptif, s'enracinant dans une pratique expérimentale prenant en compte à la fois les dimensions temporelles, culturelles et managériales.

De plus, cela implique de mettre en relief le rôle de la culture nationale (et singulièrement de la langue) dans les processus d'identification des membres à leur organisation et 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.

Les représentations linguistiques sont considérées comme essentielles dans la constitution sociale de la connaissance, mais que ce soient le langage ou la connaissance, ces derniers auront plus considérablement une influence particulièrement significative sur les processus de pouvoir (Vaara et al., 2005). Plus qu'un simple moyen de résoudre des problèmes de communication, le langage se doit d'être appréhendé comme une manifestation du pouvoir. C'est notamment un élément central de la constitution des relations organisationnelles et des implications de pouvoir qui en découlent (Silverman & Jones, 1974). Plus encore, il pourrait en partie expliquer les règles et les dominations présentes au sein de l'organisation (Clegg, 1987).

Finalement, l'implication du langage en termes de pouvoir se retrouve à trois niveaux distincts des interactions sociales (Vaara et al., 2005):

- Tout d'abord, au niveau de la communication, où certains collaborateurs de l'organisation peuvent se sentir limités par leurs aptitudes et compétences linguistiques. Cette observation peut être particulièrement problématique car susceptible d'altérer l'auto-positionnement mais surtout l'extra-positionnement de fait de l'acteur au sein de son collectif de travail. En effet, le changement de langue traduit pour part une transformation du référentiel légitime au sein de l'organisation. Plus encore, cela amène à ré-envisager l'identité professionnelle même du collaborateur. Victimes de déficits et de défaillances linguistiques, certains collaborateurs se cloîtent dans le silence ou limitent leur interactions au strict minimum mobilisant une langue appauvrie et donc inapte à véhiculer la complexité des concepts et à conduire efficacement des débats et des négociations professionnelles.
- Le langage aura donc une autre incidence de pouvoir particulièrement significative en étant notamment connecté à l'interprétation et la construction de compétences professionnelles. Certains membres peuvent donc se sentir injustement pénalisés dans l'exercice leur profession.

- Enfin, le langage peut être à l'origine de la constitution de nouveaux réseaux de communication ou d'interaction, ce qui modifiera la balance du pouvoir au sein de l'organisation.

La prise en compte des dimensions linguistiques et culturelles amène à interroger l'importance d'un management global des ressources humaines dans le cadre d'entreprises multinationales.

Reconnaissant la centralité de la culture organisationnelle, Özbilgin et Nishii (Özbilgin Mustapha, Nishii Lisa, 2007) plaident en faveur d'une gestion internationale des ressources humaines reposant sur quatre principes majeurs :

- l'inclusion des unités globales de l'organisation (établir une confiance et des relations de collaborations au sein de ces unités),
- la flexibilité du management des RH,
- l'établissement d'une définition et de pratiques acceptées en termes de diversité globale,
- et le développement de compétences globales (passant, par exemple, par l'instauration de formations interculturelles pour l'ensemble des employés ayant un contact avec l'international).

Ces pratiques managériales centrées sur la diversité auraient alors des incidences sur la performance et l'innovation et/ou sur l'implication des employés.

Bien que ce modèle s'avère tout à fait convaincant, il demeure qu'il n'est ni applicable à toutes les organisations et ni compatible avec l'ensemble des cultures nationales. C'est pourquoi il convient de concevoir la gestion globale de la diversité, non pas comme un modèle prescriptif de processus managériaux mais bien plutôt comme une pratique partiellement expérimentale indexée sur le contexte.

Proposant une approche globale de la diversité basée sur de multiples niveaux contextuels, Özbilgin & Tatli (Özbilgin Mustapha, Tatli Ahi, 2008) soulignent que la réussite d'une telle politique de management tient non seulement à la prise en compte de la culture et des pratiques de l'organisation étudiée mais aussi à tout un ensemble de *drivers* aux niveaux national, sectoriel, organisationnel donc, discursif et individuel.

Les Auteurs plaident en faveur du développement d'un management de la diversité attentif au contexte organisationnel, étant à même de prendre en compte une perspective à la fois plus large au travers d'une appréhension des contextes socioculturels nationaux, et plus étroite de par l'attention accordée à l'analyse de discours (définissant l'implication des top-managers notamment) et aux conduites des individus dans l'organisation.

Au niveau individuel : concevoir un leadership adapté et développer le mentoring

Des analyses sus-citées, il paraît clair 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, et à impulser des politiques pro-actives non pas *in abstracto* mais *in concreto* par la pratique exemplaire.

Cela amène à penser que le leader se doit d'afficher outre un positionnement hiérarchique élevé (pour prétendre exercer un impact sur les modes de management en entreprise), une propension personnelle à la reconnaissance de la diversité et une crédibilité auprès de ses équipes qui lui permettrait de promouvoir la diversité en entreprise non pas la voie de l'imposition hiérarchique mais suite à l'appropriation collective des politiques de diversité par ses collaborateurs.

De par sa conduite, le leader est l'acteur-central (Lazega Emmanuel, 1998 ; Burt Ronald, 1995) qui détient les clés de la réussite d'une politique de la diversité pour peu qu'il fasse d'elle, dans la négociation, un processus d'innovation créative et non pas un procédé d'affichage qui, de par son caractère non-approprié par les collaborateurs, serait voué à l'échelle.

De là l'importance de mettre en place des processus tendus à repérer les talents dans l'entreprise (y compris les cadres à potentiel issus de la diversité) afin de bâtir des procédures objectives de sélection et de promotion des cadres divers reposant non pas sur un effet de quota ou une volonté d'image mais bien plutôt sur une réelle politique de reconnaissance des potentiels et de management des compétences.

Leader dans la hiérarchie, le manager en responsabilité se doit d'être le premier militant de la diversité ce qui implique qu'il soit capable de justifier au nom de la mission intégratrice et sociétale de l'entreprise (performance morale des organisations) mais aussi et surtout de l'intérêt stratégique de l'organisation – stratégie défensive, stratégies positives – (Mutabazi Evalde, Pierre Philippe, Jacques Albert, 2008) l'importance de mener une politique pro-active de la diversité.

Une attention particulière doit être portée envers les capacités de leadership des individus afin de permettre à ces derniers de mieux gérer la diversité au sein des organisations. Dans cette optique, Boyer et Broussillon (Boyer Luc, Broussillon George-Axelle, 2010) proposent l'adoption d'un style de leadership «transformatif» de manière

à prendre en considération le processus de changement global induit par la promotion et la valorisation de la diversité.

Comme défini par Bennis et Nanus (Bennis Warren G., Nanus Burt, 1985) le leadership transformatif repose sur un usage du pouvoir permettant l'impulsion du changement ou la transformation de leur organisation par le biais de quatre mécanismes :

- Le ralliement par la vision, en proposant aux individus une projection aspirationnelle claire et simple du futur.
- La transmission de la vision, où la vision est communiquée et partagée de manière à susciter l'adhésion de tous.
- La capacité à gagner la confiance, en promulguant la stabilité, la sincérité, et la fiabilité au sein de l'organisation
- L'auto-déploiement, qui consistera pour le leader à promouvoir son « auto-image » positive, représentant l'adéquation entre ses points forts et les besoins de l'organisation.

Parmi les pratiques de leadership appropriées à la gestion de la diversité, le mentoring et la formation s'avèrent particulièrement intéressantes. Ces activités se concentreront sur la capacité des leaders à :

- faciliter les relations entre individus divers, en les aidant à prendre conscience des points sensibles pour mieux arriver à comprendre la logique des différents comportements afin d'adapter au mieux sa communication dans des univers diversifiés.
- installer un climat de confiance au sein de leurs équipes, pour limiter les incompréhensions et les conflits de valeur.
- créer une synergie constructive, par le biais du développement d'un cadre de travail commun et du sentiment d'appartenance à l'équipe.

Comme le démontre Burt dans une étude désormais classique consacrée à la structuration du capital social de cadres supérieurs selon le genre, (Burt Ronald, 1998), l'avancement hiérarchique des femmes dépend de la structuration de leur tissu relationnel autour d'un ou de plusieurs mentors.

Développant la notion de capital social d'emprunt, Burt souligne que l'accès aux positions de responsabilité des femmes, tout comme des jeunes d'ailleurs, repose sur la captation-emprunt d'un capital social d'une tierce personne dotée d'une légitimité et d'une centralité particulière au sein de l'organisation.

Aussi la valorisation des compétences qui se place au centre du processus de promotion en entreprise se voit condi-

tionnée pour certaines catégories à la possession d'un capital relationnel d'emprunt par lequel le parrain, à la fois supérieur hiérarchique et figure tutélaire leur confère les instruments relationnels et la légitimité de transfert leur permettant de réaliser leur potentiel.

Autrement dit, si la possession d'un capital social large et riche en trous structuraux permet à un cadre homme d'accéder à une position dirigeante en un temps limité, en jouant de son rôle d'intermédiaire entre des sphères relationnelles disjointes, une cadre femme ne peut convertir son potentiel et valoriser ses compétences et ses expériences que moyennant le patronage d'un ou plusieurs supérieurs.

Si la configuration relationnelle préférable pour un homme est bien celle d'un réseau large, peu dense avec de nombreux trous structuraux, afin de jouer un rôle d'acteur-pont, d'intermédiaire relationnel indispensable, le réseau optimal pour une femme ou un jeune présente les formes d'un réseau hiérarchisé et patronné.

Selon Burt, il existe pour des cadres prometteurs deux stratégies possibles du point de vue relationnel pour faire carrière en entreprise plus vite que la moyenne de leurs collègues:

- l'auto-construction d'un capital social propre avec une densité du réseau faible, une étendue du réseau large et de nombreux trous structuraux dans le réseau ; cette stratégie qualifiée d'entrepreneuriale est gagnante pour les cadres hommes,
- la mobiliser un réseau social d'emprunt via le mentoring, cette stratégie est gagnante pour les femmes et les jeunes.

Facilitant l'intégration du cadre patronné au sein de l'organisation, supportant et médiatisant son accès aux ressources-clés, le mentor outille le cadre a-typique afin de positionner dans une relation d'égalité des chances par rapport aux autres collègues.

Une telle action de parrainage se joue à une double échelle : au niveau symbolique (légitimation) et au niveau pragmatique (accès à des ressources stratégiques).

Le mentorat s'avère aussi une stratégie de réduction des risques, des incertitudes et des délais de test-évaluation de la crédibilité, des aptitudes et des habilités des néo-recrutés ou des managers à promouvoir.

Le mentor, autorité supérieure, permet au cadre a-typique (dans le cadre de Burt, la femme ou le jeune) de gagner en crédibilité, légitimité et d'inciter les supérieurs hiérarchiques à le nommer à des postes à responsabilité. Un tel leadership facilite, Burt l'a bien montré, le cheminement

de carrière des cadres femmes et des jeunes vers des positions à forte responsabilité. De plus, la pression sociale du mentor empêche ou du moins limite les stratégies de coalition des *insiders* sur les *outsiders*.

Mais cette forme positive de mentoring est-elle profitable à l'organisation ?

Répondre à cette question amène à interroger indirectement l'articulation entre la performance individuelle égo-centrée (carrière, promotion symbolique, augmentation de salaire...), la performance individuelle extra-centrée (productivité, stabilité, motivation, créativité du salarié) et performance globale de l'organisant.

Le manager-parrain est l'*insider* conférant légitimité envers l'*outsider* (cadre a-typique), il adresse aux autres *insiders* un signal légitimant l'*outsider* comme membre du groupe.

Il sponsorise le protégé pour lui faire gagner en audience et crédibilité ; cela faisant, il ouvre son espace des possibles professionnel.

Du point de vue du management de la diversité, un leadership favorisant le mentoring des *insiders* permet pour l'entreprise de dévoiler, mobiliser et fidéliser au mieux des collaborateurs à fort potentiel qui, se voyant systématiquement refuser des postes à responsabilité et des missions motivantes, pourraient être tentés par le retrait, l'auto-renoncement voir la mobilité interprofessionnelle. De plus, une telle démarche de mentoring permettrait à l'entreprise de tirer un profit supérieur des compétences et des potentialités (en termes d'accès à l'information et de créativité) propres aux collaborateurs a-typiques.

L'efficacité d'une démarche de hiérarchisation du capital relationnel intra-organisationnel d'un cadre divers repose sur son encastrement social fort, autrement dit, sur le fait que ses réseaux présentent une tendance forte à afficher des niches (sous-structures relationnelles où tous les acteurs ou la quasi-totalité d'entre eux sont reliés directement).

Cela implique que l'efficacité dans la collaboration entre équipes, *a fortiori* diverses, repose sur une once de pression sociale exercée via le mentor sur les autres membres de l'organisation afin de considérer et interagir, avec profitabilité mutuelle, avec le cadre a-typique.

Une telle analyse met l'accent sur le rôle du leadership et de la pression sociale intra-organisationnelle comme levier d'intégration (ou non) d'un collaborateur divers. Elle peut s'avérer tout aussi intéressante pour interroger le fonctionnement d'équipes virtuelles diversifiées, là où la pression sociale, enracinée dans la relation de vis-à-vis, est par essence moindre.

En parallèle des équipes physiques traditionnelles, l'établissement, d'équipes transnationales (c'est-à-dire dispersées et travaillant de façon virtuelle) s'insère dans les processus déjà cités d'internationalisation des entreprises, d'aplatissement des pyramides hiérarchiques et de décentralisation des pôles de travail et, à moindre mesure, des centres de pouvoir, des organisations. Il serait dicté par un impératif d'accroissement de la performance managériale et financière de l'organisation.

Comme le rappellent Shapiro, Furst, Spreitzer, & Von Glinow (Shapiro Debra L., Furst Stacie A., Spreitzer Gretchen M., Von Glinow Mary Ann, 2002), cette amélioration de la performance serait due à un élargissement de l'éventail de recrutement des membres (sélection internationale et non plus limitée à la zone proche du site), à la réduction des coûts de transport, et à la réduction des cycles de projets professionnels. De surcroît, le brassage au sein d'équipes virtuelles de salariés aux profils plus diversifiés (et tout d'abord de nationalités différentes) serait de nature à accroître leur créativité et leur propension à innover.

Cependant, lorsque l'on compare ces équipes virtuelles avec des collectifs de travail situés sur un même site, il apparaît que ces avantages présumés sont annihilés par la tendance des équipes transnationales à développer un certain nombre de comportements professionnels anti-productifs (caractérisés par le fait de donner moins que ses contributions intellectuelles et physiques maximales à une tâche spécifique) comme l'absentéisme, l'opportunisme. Il y aurait parmi les membres d'une équipe virtuelle une plus forte tendance à développer des stratégies égoïstes et non-coopératives du type *passager-clandestin*, visant à minimiser sa contribution au collectif et à tirer un profil maximum des efforts des autres collaborateurs.

En agissant de la sorte, les individus espèrent accroître leur satisfaction en poursuivant leur intérêt utilitaire immédiat plutôt que l'intérêt général de l'équipe.

Cette tendance à développer des stratégies de jeu individualistes s'explique, entre autres, par une moindre pression sociale interne aux équipes diverses, une autonomisation des collaborateurs et un affaiblissement relatif de la pression hiérarchique.

Reposant sur une interconnaissance mutuelle, le contrôle social, se configure, rappelle Emmanuel Lazega (Lazega Emmanuel, 2008), comme un mécanisme endogène de régulation, complémentaire du contrôle hiérarchique direct, particulièrement important dans les équipes de travail, là où l'implication du pair constitue à la fois une opportunité (d'échange social) et une contrainte (*regard d'Autrui*). En ce qu'elles adjoignent des mécanismes de contrôle latéral, de nature informelle, aux structures hiérarchiques

d'autorité, les équipes-projets peuvent être décrites comme des organisations à tendance collégiale, au sens d'Emmanuel Lazega (Lazega Emmanuel, 2008).

Cependant, les équipes transnationales, de par la nature virtuelle des relations personnelles et de collaboration liant les membres du collectif de travail, affichent un niveau de contrôle social latéral plus faible. En ce sens, elles sont plus vulnérables à l'égard des comportements opportunistes.

De plus, affichant un degré important d'autonomie, les membres des équipes-projets virtuelles subissent une sorte d'autorité hiérarchique distanciée sinon affaiblie. De là, ils peuvent développer, plus facilement, des stratégies utilitaristes d'appropriation de zones d'incertitudes au sens de Crozier et Friedberg (Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1977), autrement dit de captation à des fins privatives de ressources stratégiques pour l'organisation, telles l'information et les savoirs (Semache Sabrina, 2009).

Dans cet article très stimulant, Shapiro, Furst, Spreitzer et Von Glinow (Shapiro Debra L., Furst Stacie A., Spreitzer Gretchen M., Von Glinow Mary Ann, 2002) pointent les risques d'une coopération virtuelle entre équipes transnationales (donc diverses au moins par nationalité et culture). L'absence d'une réelle pression sociale, rattachée à l'interconnaissance mutuelle des acteurs, nuit à l'efficacité et encore plus à la mise en œuvre de politiques de leadership soucieuses de la diversité. En effet, là où les équipes sont distancées géographiquement, la possibilité pour un cadre atypique de développer, via le mentor, un réseau social hiérarchisé et d'accroître son capital social, est évidemment rendue plus difficile par la diversité d'ancrages géographiques et la faible interconnaissance entre équipes virtuelles.

En ce sens, la mise en place d'un management global de la diversité nécessite d'accroître à la fois un leadership assis sur le mentoring et l'interconnaissance réciproque entre collègues et coopérants (capital social).

La bonne gestion de ces divers éléments s'avère en effet cruciale afin de générer une valide et solide identité de groupe, particulièrement importante en amont pour prévenir l'ensemble des pratiques opportunistes et individuelles adoptées par certains membres pour améliorer leur intérêt personnel au profit du groupe. C'est notamment à cet égard que les managers se doivent de développer des politiques de justice sociale commune afin de motiver les membres de ces équipes à s'engager dans des comportements qui assurent le bienfait collectif du groupe.

Conclusion

D'impératif éthique porté par les hautes sphères du monde patronal et managérial à exigence sociale internalisée tant dans l'architecture juridique que dans le schéma politique, la diversité a fait l'objet d'une appropriation de la part de l'opinion publique.

Notions polysémiques et plurivalentes sans cesse visitées et renégociées, la diversité et la performance font l'objet d'une ré-investigation constante au sein du champ académique, patronal et politique. Ce qui traduit à la fois leur historicité et leur encastrement social.

A 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 études insistent sur l'impact exercé par des variables conjoncturelles, contextuelles, temporelles et intra-organisationnelles –mode de management, type de leadership...-sur la performance des collectifs de travail divers.

Aussi la diversité se révèle-t-elle une ressource clé pour l'organisation, une gestion avertie de celle-ci étant susceptible de constituer un avantage comparatif, productif et créatif pour l'entreprise. Néanmoins, en ce qu'elle fait voler en éclat l'homogénéité (de genre, d'âge, de nationalité, d'origine ethnico-culturelle, de condition) de la main-d'œuvre et ce à tous les échelons, elle peut être un facteur d'accroissement des tensions, des rivalités, voire des conflictualités internes. Déstabilisés dans leur entre-soi par l'intégration de collègues au profil social et relationnel différent, certains collaborateurs peuvent être tentés par les sirènes d'une régression communautariste groupale qui, nuisant à la cohésion sociale intra-organisationnelle, en met en danger la performance.

Dépassant (au sens dialectique du mot) les considérations purement éthiques ou politico-juridiques, ces études visent à démontrer que la diversité mériterait à être intégrée dans la stratégie des entreprises en ce qu'elle constitue un des leviers majeurs de leur performance. Et ce pour peu qu'elle s'enracine dans une culture organisationnelle simultanément cohésive et respectueuse des singularités légitimes et intarissables de chaque collaborateur.

Et ce car au-delà de la question de la diversité et de son impact sur la performance des organisations, se dessine « un autre impératif éthique et politique [...] construire des mondes sociaux qui respectent à la fois les valeurs qui nous

guident et les individus et groupes concernés qui en font partie [intégrante... Il s'agit là de remettre...] 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 » (Dameron Stéphanie, Chanlat Jean-François, 2009)

Par delà l'hétérogénéité des résultats auxquels aboutissent les études empiriques, cette recherche 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 conditions contextuelles et conjoncturelles, c'est bien la manière de manager la diversité qui peut être source, ou non, de performance pour les entreprises.

Dépassant les considérations purement éthiques ou les seules injonctions politico-juridiques pour embrasser la grammaire économique, cette étude met en évidence l'importance du management dans la réussite des politiques de diversité. De là l'importance de prendre dans la conception et mise en œuvre de politiques de la diversité des dimensions temporelles à l'échelle sociétale, des dimensions managériales à l'échelle organisationnelle et des dimensions de leadership à l'échelle individuelle.

Incitant à dépasser une appréhension purement politique, idéologique, voire morale et juridique, de la problématique de la diversité en entreprise, ce *Cahier de Recherche* vise donc à démontrer que la diversité est susceptible de constituer, potentiellement et *sous condition de management*, un levier de performance économique.

Principaux travaux académiques éclairant la problématique du lien entre performance et diversité

Alter Norbert, 2005, *L'innovation ordinaire*, PUF/Quadrige, Paris.

Arthur Michelle M., 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*, 22, pp. 219-252.

Barney Jay, 1991, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120.

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. Rapport à M. le Premier ministre*, La Documentation Française, Paris.

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, pp. 107 - 121.

Belghiti-Mahut Sophia, Lafont Anne-Laurence, 2009, « Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises: une étude exploratoire », Actes du Colloque de l'AGRH, disponible en ligne (<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009belghitimahut-lafont013.pdf>)

Bellard Edwan, 2005, *HR Today*, s.p. <http://www.pspindex.ch/hrtoday/fr/>

Belle Françoise, 1990, « Les femmes cadres : quelle différence dans la différence ? », in Chanlat Jean-François (dir.) et al., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Editions ESKA, pp. 431-466.

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 ? », in Guerrero Sylvie, Cerdin Jean-Luc, Roger Alain, *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuilbert AGRH, Paris.

Bennis Warren G., Nanus Burt, 1985, *Leaders : the strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.

Bernard Pascal, Silva François, « La lutte contre les discriminations subies par les minorités visibles », in Peretti Jean-Marie, *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 2007.

Bourguignon Annick, 1995, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, 269, juillet-août, p. 61-66.

Boyer Luc, Broussillon George-Axelle, « Gérer la diversité : vers un nouveau style de leadership ? », www.lucboyer.free.fr/fichiers/Article_Boyer_Broussillon.pdf

Burt Ronald, 1995, *The structural holes. The Social Structure of Competition*, Harvard Business Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England.

Burt Ronald, 1998, « The Gender of Social Capital », *Rationality and Society*.

Burt Ronald, 2001, « Structural Holes vs Network Closure as Social Capital », in Lin Nan, Cook Karen S., Burt Ronald S., *Social capital: theory and research*, Transaction Publishers, New Brunswick, pp. 31-56.

Byrne Donn, 1971, *The Attraction Paradigm*, Academic Press, New York.

Caby Jérôme, Clerc-Girard Marie-France, Kœhl Jacky, 1996, « Stratégie et finance : le processus de création de valeur », *Revue Française de Gestion*, 108, pp. 49-56.

Cascio Wayne F., 1995, *Managing Human Resources*, Mac Graw-Hill, 4e édition.

Chanlat Jean-François, 2000, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Laval, Presses de l'Université de Laval.

Chanlat Jean-François, Davel Eduardo, Dupuis Jean-Pierre, 2009, *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques, plongées*, PU Laval, Laval.

Chanlat Jean-François, Dameron Stéphanie, « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives », Communication à l'occasion des 4èmes Rencontres internationales de la diversité, Corse, 2009.

Chrétien Lise, Arcand Guy, Tellier Geneviève, Arcand Michel, 2005, « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, 3, 1, pp. 107-128.

Cox Taylor, Blake Stracy 1991, « The multicultural organization. », *Academy of Management Executive* 5(2), pp. 34-47.

Cox Taylor, Blake Stracy, 1991, « Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness », *Academy of Management Executive* 5(3), pp. 45-57.

Cox Taylor, Lobel Sharon Alisa, McLeod Poppy Loretta, 1991, « Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task », *Academy of Management Journal*, 4, pp. 827-847.

Cox Taylor, 1994, *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Cook, Alison, 2004, *Corporate Decision-Making Process: How Organizations Decide to Adopt Work/Life Initiatives*, Utah State University - Department of Management and Human Resources, Utah State.

Cornet Annie, Warland Philippe, 2008, *GHR et gestion de la diversité*, DUNOD, Paris.

Cornet Annie, Delhay Christine, 2006, « Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique ? », *Lettre du management responsable*, n°5, mai, ESDES (École de commerce de l'Université Catholique de Lyon).

Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1977, *L'Acteur et le système*, Le Seuil, Paris.

Dameron Stéphanie, 2002, « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception », *Le travail humain*, 65, 4, .

Dameron Stéphanie, 2004, « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, 7: 3, pp. 137-160.

Dameron Stéphanie, Joffre Olivier, 2007, « The good and the bad : the impact of cultural diversity on cooperative relationships », *International Journal of Human Resource*

Management, vol 18, n°11.

Durkheim Emile, (1930), 1996, *De la division du travail social*, PUF/ Quadrige, Paris.

Ely Robin J., Thomas David A., 2001, « Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes », *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 229-273.

Ernult Joël, 2005, « Le pilotage de la performance », *Cahiers du Ceren*, 10, pp.16-23.

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*, 3, 2, pp. 145-165.

Georgopoulos Basil, Tannenbaum Arnold, 1957, « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, 22, pp. 534-540.

Gomez-Mejia Luis, Balkin David, Cardy Robert, 1995, *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Hansen Gary, Wernerfelt Birger, 1989, « Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 399-411.

Haas Aurore, Shimada Sakura, 2010, *Cahier de recherche #1 de la Chaire « Management & Diversité »*, Fondation Dauphine – Université Paris-Dauphine, Paris.

Hermont Roger-Pierre, Joras Michel, 2007, « Le Manager et la diversité », in Peretti Jean-Marie, 2007, *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, pp. 145-154.

Hofstede Gert, 1980, *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*, Sage, London.

Ibarra Herminia, 1995, « Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 673-703.

Ingram Paul, Morris Michael W., 2007, « Do People Mix at Mixers? Structure, Homophily, and the "Life of the Party" », *Administrative Science Quarterly*, 52 (4), pp. 558-585.

- Jackson Susan E., Joshi Aparna, Erhardt Niclas L., « Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications », *Journal of Management*, 2003 29(6), pp 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*, 43, 4, pp. 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*, 44, pp. 741-763.
- Kelly Erin, Dobbin Frank, 1998, « How affirmative action became diversity management, employer response to anti-discrimination law, 1931-1996 », *American Behavioral Scientist*, 41, 7, pp. 960-984.
- 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*, 42, pp. 3-21.
- Landrieux-Kartochian Sophie, 2005, « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, n°102.
- Landrieux-Kartochian Sophie, 2007, « Quel Business Case pour la féminisation des entreprises ? », in Barth Isabelle, Falcoz Christophe, préf. Kopp Cathy, *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris.
- Laufer Jacqueline, Marry Catherine, Maruani Margareth (dir.), 2001, *Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme*, PUF, Paris.
- Laufer Jacqueline, 2007, « L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective », in Barth Isabelle, Falcoz Christophe, *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, coll. « Recherches en gestion », Paris, 2007, pp. 25-51.
- Laufer Jacqueline, 2009, « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, 1, 21, pp. 29 - 54.
- Lazega Emmanuel, 2008, « Théorie de la coopération entre concurrents : Organisation, marché et analyse de réseaux », in Steiner Philippe et Vatin François (éditeurs). *Traité de Sociologie Economique*, PUF, « Quadrige », Paris.
- Milliken Frances, Martins Luis, 1996, «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *The Academy of Management Review*, 21, 2, pp. 402-433.
- Milliken 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*, 41, pp. 580-592.
- Moore Gween, 1990, « Structural determinants of men's and women's personal networks »; *American sociological review*.
- Morin Estelle, Savoie André, Beaudin Guy, 1994, *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.
- Mutabazi Evalde, Pierre Philippe, Jacquard Albert, 2008, Pour un management interculturel. *De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Neuman George A., Wagner Stephen H., Christiansen Neil D., 1999, «The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams », *Group*
- Osty Florence, Sansaulieu Renaud, Uhalde Marc, 2007, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, La Découverte, Paris.
- Özbilgin Mustapha, Nishii Lisa, 2007, « Global Diversity Management: towards a conceptual framework », *International Journal of Human Resource Management*, 18, 11, pp. 1883-1894.
- Özbilgin Mustapha, Tatli Ahu, 2008. *Global Diversity Management: An Evidence Based Approach*, Palgrave, London and New York.
- Peretti Jean-Marie, 2007, *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- Penrose Edith (1959), 2009, *The Theory of the Growth of the Firm*, 3e édition, Oxford University Press, Oxford.

Pfeffer, Salancik Gerald, 1978, *The External Control of Organizations*, Stanford Business Classics, Stanford.

Pitts David W., 2005, «Diversity, Representation, and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, pp. 615-631.

Rawls John, *Théorie de la justice*, 1987 (1971), trad. Audard Catherine, Le Seuil, Paris,

Richard Orlando C., 2000, « Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view », *Academy of Management Journal*, 43(2), pp.164-177.

Rijamampianina Rasoava, Carmichael Teresa, 2005, « A pragmatic and holistic approach to managing diversity », *Problems & Perspectives in Management*, 1, pp. 109-17.

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*, 32, pp. 548-568.

Robert-Demontrond Philippe, Joyeau Anne, 2006, « Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales », *Revue management et avenir*, n° 7, pp. 91- 114.

Sabeg Yazid, Charlotin Christine, 2006, *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser*, Editions d'Organisation, Paris.

Schein Edgard, 1992, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey Bass.

Scott W. Richard, 2003, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, (5th edition), Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Semache Sabrina, 2009, « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management et Avenir*, 8, n°28, pp. 345-365.

Shapiro Debra L., Furst Stacie A., Spreitzer Gretchen M., Von Glinow Mary Ann, 2002, «Transnational teams in the electronic age: are team identity and high performance at risk? », *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 455-467.

Tajfel, Henry, Turner John, 1986, « The social identity theory of intergroup behavior ». in Worchel Stephen, Austin William (éds), *Psychology of intergroup relations* (2e. éd.), Nelson-Hall, Chicago, pp. 7-24.

Tett Robert P., Jackson Douglas N., Rothstein Mitchell, 1991, « Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review », *Personnel psychology*, 44, pp. pp. 703-742.

Trompenaars Fons, 1994, *L'entreprise Multiculturelle*, Maxima, Paris.

Tywoniak, Stéphane, 1998, *Le modèle ressource et compétence : un nouveau paradigme pour le management stratégique*, Groupe HEC, Paris.

Watson Warren E., Kumar Kamalesh, Michaelsen Larry K., 1993, « Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups », *Academy of Management Journal*, 36, 3, pp. 590-602.

Wernerfelt Birger, 1984, « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, pp. 171-180.

Wood Wendy, 1987, « Meta-analytic review of sex differences in group performance », *Psychological Bulletin*, 102, 1, pp.53-71

