



HAL
open science

Diversité des origines en management et enjeux organisationnels créés par les normes : étude de cas en France et au Canada

Jamila Alaktif

► **To cite this version:**

Jamila Alaktif. Diversité des origines en management et enjeux organisationnels créés par les normes : étude de cas en France et au Canada. Gestion et management. Université des Sciences et Technologie de Lille - Lille I, 2015. Français. NNT : 2015LIL12025 . tel-03684064

HAL Id: tel-03684064

<https://theses.hal.science/tel-03684064>

Submitted on 1 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**LABORATOIRE LILLE ECONOMIE ET MANAGEMENT**

Thèse soutenue le mercredi 9 décembre 2015 pour l'obtention du

DOCTORAT SCIENCES DE GESTION

(Section CNU n°06 - Arrêté du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par :

JAMILA ALAKTIFF

DIVERSITE DES ORIGINES EN MANAGEMENT ET ENJEUX**ORGANISATIONNELS CREES PAR LES NORMES.**

Etude de cas en France et au Canada

JURY

Directeurs de thèse :

Monsieur Alain Desreumaux

Professeur Emérite, IAE Lille

Monsieur Eric Pezet

Professeur, Université Paris-Ouest Nanterre

Rapporteurs :

Monsieur Frédéric Gautier

Professeur, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Monsieur Jean-Marie Peretti

Professeur émérite, Université de Corte

Suffragants :

Madame Amina Béji-Bêcheur

Professeure, Université de Paris-Est Marne-La-Vallée

Madame Françoise De Bry

Maitre de conférences HDR

Vice-présidente de l'Académie de l'éthique

Monsieur Yvon Pesqueux

Professeur, Conservatoire national des Arts et métiers

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

L'écriture de cette thèse en management achève cinq années de travail rythmées par de nombreux échanges et soutiens de la part de plusieurs personnes que je tiens vivement à remercier.

Je remercie tout d'abord mes directeurs de thèse Messieurs Eric Pezet et Alain Desreumaux de m'avoir attribué leur confiance et encouragé tout au long de ma recherche. Cette thèse n'aurait pu s'achever sans leurs précieux conseils. Je suis très touchée de la patience de Monsieur Eric Pezet à mon égard, de sa grande disponibilité, de la liberté qu'il m'a accordée dans le choix de mon sujet de thèse et de ses encouragements pour me lancer dans une aventure internationale. Je n'aurai pas mené mon étude empirique au Canada s'il ne m'y avait pas encouragée. Quant à Monsieur Alain Desreumaux, je n'oublierai jamais son soutien tant sur le plan administratif que matériel. Et que dire de sa rigueur et de sa clairvoyance lors de la relecture de ma thèse !

J'exprime toute ma gratitude aux membres du réseau de recherche IOS de l'IAE de Lille (Individu, organisation et société) de m'avoir fait part de leurs commentaires constructifs ainsi que de Madame Sélosse qui m'a soutenu sur le plan moral et administratif.

J'adresse également mes sincères remerciements aux membres du jury Monsieur Jean-Marie Peretti, Monsieur Frédéric Gautier, Monsieur Yvon Pesqueux, Madame Françoise de Bry et Madame Amina Béji-Bécheur qui me font honneur d'évaluer ma recherche et de participer à ma soutenance de thèse.

J'ai eu la chance d'être accueillie à la Chaire de la Responsabilité sociale et développement durable à Montréal. Je remercie vivement le professeur Jean Pasquero de l'UQAM et Madame Ann Langley de HEC Montréal de leurs remarques justes et constructives.

Je remercie chaleureusement le professeur Abdelkader Djeflat ainsi que l'ensemble des membres du réseau Maghtech de leurs échanges constructifs.

Je tiens à saluer tous mes amis et mes collègues qui ont été à mes côtés lors des périodes de doutes. Je pense particulièrement à Guillaume qui m'a orienté en sciences de gestion. J'exprime toute ma reconnaissance aux collègues du Relais Handicap : Alain, Xavier, Elodie, Cécile, Samia, Gaston et l'ensemble des membres. Je suis très touchée par le soutien indéfectible pendant ces années de Chafika à qui je dois beaucoup mais aussi à Placide de sa sagesse et son amitié. Je remercie également mes collègues de bureau tels que Mohamed, Elvire, Fan, Cariza, Caiza, Ferhat, Badr, Mamadou, Mao, Semiath et autres.

Je n'oublie pas mes amis(es) Imran, Denis, Steve, Mamadou, Najoua, Mujtaba, Nader, Hassanein, Sandra et Christelle qui ont fait preuve de disponibilité, de patience et de générosité à mon égard. Je pense fortement à mes amies avec qui j'ai échangé de précieux conseils sur le management de la diversité : Anissa, Sabrina et Marine. Je remercie énormément Anissa de nous avoir accueillies chez elle dans une ambiance très sympathique et studieuse.

Je remercie du fond du cœur mes parents, mon frère, mes sœurs et ma belle-sœur de leur soutien et de leur compréhension. Ils ont subi mes absences lors des fêtes en famille et pendant de longues semaines. Je dédie cette thèse à mes parents qui m'ont vivement encouragée et soutenue durant ces années.

Au fil des années, j'ai fini par comprendre ce que m'a dit un jour le regretté Ahmed Zaoual, professeur d'économie : « *ta thèse, tu la fais toute seule mais tu n'es rien sans les autres* ». Je le confirme, je ne suis rien sans les autres.

SOMMAIRE

Introduction générale

1. Particularité, complexité et limites du concept de la diversité des origines 11
2. Positionnement et problématique de recherche 18
3. Architecture générale de la thèse 30

PARTIE I - REVUE DE LITTÉRATURE

Les enjeux du management de la diversité en entreprise

Chapitre I - De la migration internationale au management de la diversité des origines en entreprise

1. Flux migratoire internationale et enjeux territoriaux 35
2. Réponses politiques à la migration 39
3. Diversité des origines dans les entreprises. Management par les normes juridiques et extra-juridiques 40

Chapitre II - Management de la diversité des origines par l'institutionnalisation des normes et la coopération dans les équipes de travail

1. Apport d'une lecture néo-institutionnaliste dans la compréhension des normes de diversité 58
2. Changement organisationnel par l'appropriation des normes de la diversité 69
3. La coopération comme moyen de changement organisationnel dans les entreprises et réponse aux normes de diversité 81

PARTIE II - PRESENTATION DU TERRAIN ET MODALITES D'INVESTIGATION

Analyse comparée du management de la diversité des origines en France et au Canada

Chapitre III - Présentation du terrain d'investigation

1. Présentation et justification de l'entreprise RT : positionnement du siège 91
2. Présentation de la filiale en France 95
3. Présentation de la filiale RT Canada 119

Chapitre IV - Méthodologie de la recherche

1. Stratégie de recherche 135
2. Collecte de données 142
3. Précautions juridiques en matière de collecte et de protection des données relatives à la diversité des origines 151
4. Bilan de la méthodologie de de la recherche 155

PARTIE III - RESULTATS DE LA RECHERCHE
Management de la diversité des origines par les normes et
fonctionnement des équipes en France et au Canada

Chapitre V - Résultats de la recherche

Section I : Appropriation des normes de diversité dans l'entreprises RT et ses filiales	
1.	Positionnement du siège de l'entreprise RT à l'égard des normes174
2.	Processus d'appropriation des normes dans la Filiale en France.....184
3.	Processus d'appropriation des normes dans la Filiale RT Canada..... 189
4.	Bilan de l'identification des acteurs de diversité et de l'appropriation des normes de diversité dans l'entreprise et ses deux filiales194
Section II : Gestion et coopération des équipes issues de la diversité des origines	
1.	Recrutement.....198
2.	Gestion des pratiques religieuses dans les équipes.....204
3.	Gestion de l'ethnicité : le cas des profils ethniques types au Canada.....209
4.	Gestion du conflit dans les équipes224

Chapitre VI : Normes et management de la diversité des origines : éléments de discussion

Section I : Appropriation des normes dans un contexte d'incertitude	
1.	Le management de la diversité par les normes242
2.	Echec du processus d'appropriation des normes de diversité à l'échelle des opérationnels ...244
3.	Institutionnalisation de pratiques informelles de gestion de la diversité247
4.	La coopération dans les équipes, une réponse à la gestion de la diversité248
Section II : Proposition d'une politique de diversité	
1.	Tentative de définition d'une politique de diversité251
2.	Quelques pistes de réflexion pour une politique de diversité structurée dans une optique de changement institutionnel et organisationnel253

Conclusion générale

1.	Synthèse de la recherche265
2.	Apports de la recherche268

Glossaire.....	320
----------------	-----

LISTE DES FIGURES

<i>Figure n°1 : Question et sous-questions de recherche</i>	30
<i>Figure n°2 : Flux migratoires dans le monde</i>	37
<i>Figure n°3 : Comparaison internationale des flux migratoires</i>	39
<i>Figure n°4 : Représentation théorique du cheminement des normes de diversité dans les entreprises 59</i>	
<i>Figure n°5 : Parties prenantes externes impliquées dans la problématique de la diversité en management</i>	67
<i>Figure n°6 : Parties prenantes internes dans les entreprises engagées dans les normes de diversité</i>	68
<i>Figure n°7 : Processus d'appropriation</i>	72
<i>Figure n°8 : Cartographie du processus des normes de diversité dans la littérature institutionnaliste</i>	78
<i>Figure n°9 : Limites de la théorie institutionnelle dans la compréhension du mécanisme des normes de diversité à l'échelle des équipes à diversité des origines</i>	81
<i>Figure n°10 : Normes de diversité et coopération dans les équipes à diversité des origines.....</i>	83
<i>Figure n°11 : Points de convergence entre les effets attendus de la coopération les équipes et du discours des normes de diversité.....</i>	89
<i>Figure n°12 : Modèle tripartite de l'entreprise RT.....</i>	92
<i>Figure n°13 : Fiche de poste de Responsable de service (RT France).....</i>	97
<i>Figure n°14 : Fiche de poste de Responsable de service (suite) (RT France)</i>	98
<i>Figure n°15 : Fiche de poste de Responsable d'équipe (RT France)</i>	100
<i>Figure n°16 : Fiche de poste de Conseiller client (RT France)</i>	105
<i>Figure n°17 : Fiche de poste de Conseiller client (suite) (RT France)</i>	106
<i>Figure n°18 : Fiche de poste de Conseiller client (suite) (RT France).....</i>	107
<i>Figure n°19 : Fiche de poste de Conseiller client, assistant administratif (RT France)</i>	108
<i>Figure n°20 : Fiche de poste de Conseiller technique, assistance technique (RT France)</i>	109
<i>Figure n°21 : Caractéristiques du fonctionnement du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).....</i>	111
<i>Figure n°22 : Structure hiérarchique du service RT Filiale France</i>	114
<i>Figure n°23 : Ventilation de l'équipe service RT Filiale France (décembre 2010)</i>	118
<i>Figure n°24 : Ventilation de l'équipe à RT Filiale Canada (août 2010)</i>	122
<i>Figure n°25 : Retro-planning de collecte de données sur le terrain en France et au Canada</i>	155
<i>Figure n°26 : Extrait de codage : HU codage Atlas.ti</i>	165
<i>Figure n°27 : Illustration de mémos sur Atlas.ti</i>	167
<i>Figure n° 28 : Type de connections dans le réseau, Atlas.ti</i>	168

<i>Figure n°29 : Mise en relation du réseau – Atlas.ti 6 (Network View Manager)</i>	<i>168</i>
<i>Figure n°30 : Classification des minorités ethniques selon les origines par les managers à RT Canada (2010)</i>	<i>218</i>
<i>Figure n°31 : Modèle multidimensionnel d'appropriation (adapté de De Vaujany, 2005)</i>	<i>242</i>

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau n°1 : Nombre de catégories « ethno-raciales » déclarées</i>	<i>10</i>
<i>Tableau n°2 : Origines déclarées</i>	<i>22</i>
<i>Tableau n°3 : Origines déclarées selon l'ascendance en pourcentage</i>	<i>22</i>
<i>Tableau n°4 : Glossaire des catégories de populations</i>	<i>24</i>
<i>Tableau n°5 : Répartition des étrangers par nationalité en France en 2008</i>	<i>26</i>
<i>Tableau n°6 : Estimation de la migration internationale</i>	<i>38</i>
<i>Tableau n°7 : Evolution de la répartition des étrangers par nationalité en France en 2008 et 2010</i>	<i>39</i>
<i>Tableau n°8 : Critères de discriminations directement liés à la diversité des origines prohibés par la loi</i>	<i>44</i>
<i>Tableau n°9 : Etapes clés de la formalisation de l’Affirmative action par ordre chronologique.....</i>	<i>47</i>
<i>Tableau n°10 : Synthèse des normes de gestion de la diversité</i>	<i>56</i>
<i>Tableau n°11 : Grille d’analyse du champ organisationnel des parties prenantes impliquées dans la diversité</i>	<i>70</i>
<i>Tableau n°12 : Tableau récapitulatif des critères de classification des normes.....</i>	<i>74</i>
<i>Tableau n°13 : Synthèse du positionnement théorique.....</i>	<i>90</i>
<i>Tableau n°14 : Lexique des termes propres aux stratégies du télémarketing</i>	<i>93</i>
<i>Tableau n°15 : Répartition de l’effectif mondial de l’entreprise RT par âge, sexe et zone linguistique</i>	<i>94</i>
<i>Tableau n°16 : Evolution de l’effectif global par catégorie au cours de l’exercice 2012.....</i>	<i>95</i>
<i>Tableau n°17 : Bilan de carrière des managers opérationnels de RT Filiale France</i>	<i>116</i>
<i>Tableau n°18 : Perspective de carrière de l’équipe à RT Canada (août 2010).....</i>	<i>131</i>
<i>Tableau n°19 : Modèles d’approche méthodologique selon les contextes des cas</i>	<i>138</i>
<i>Tableau n°20 : Synthèse des entretiens informels</i>	<i>145</i>
<i>Tableau n°21 : Grille d’entretien - Tronc commun.....</i>	<i>146</i>
<i>Tableau n°22 : Grille d’entretien - Managers de proximité</i>	<i>147</i>
<i>Tableau n°23 : Grille d’entretien – Conseillers.....</i>	<i>147</i>
<i>Tableau n°24 : Synthèse des entrevues formelles semi-directives dans les filiales de RT Entreprise.....</i>	<i>149</i>
<i>Tableau n°25 : Synthèse du type de données collectées</i>	<i>152</i>

<i>Tableau n°26 : Critères d'identification de l'origine en France et au Canada</i>	<i>153</i>
<i>Tableau n°27 : Techniques de collecte de données de la recherche</i>	<i>154</i>
<i>Tableau n°28 : Démarche de triangulation des données de la recherche sur les normes de diversité à partir du modèle développé par Rispal</i>	<i>156</i>
<i>Tableau n°29 : Synthèse des techniques de collecte de données en France et au Canada</i>	<i>157</i>
<i>Tableau n°30 : Extrait de codes émergents de la collecte de données.....</i>	<i>159</i>
<i>Tableau n°31 : Illustration du codage descriptif.....</i>	<i>160</i>
<i>Tableau n°32 : Illustration du codage thématique.....</i>	<i>161</i>
<i>Tableau n°33 : Liste des principaux super-codes de la recherche.....</i>	<i>161</i>
<i>Tableau n°34 : Illustration du codage thématique</i>	<i>162</i>
<i>Tableau n°35 : Aperçu du type de transcription littérale des données</i>	<i>164</i>
<i>Tableau n°36 : Extrait de codage sous forme de mots et de groupes de mots</i>	<i>166</i>
<i>Tableau n°37 : Synthèse du processus d'appropriation des normes par le siège de l'entreprise RT.</i>	<i>181</i>
<i>Tableau n°38 : Synthèse du processus d'appropriation des normes dans la filiale au Canada</i>	<i>187</i>
<i>Tableau n°39 : Normes en phase d'appropriation à RT Filiale Canada</i>	<i>191</i>
<i>Tableau n°40 : Synthèse des normes et des acteurs de diversité dans le management des équipes....</i>	<i>193</i>
<i>Tableau n°41 : Processus d'appropriation des normes de diversité en France et au Canada</i>	<i>195</i>
<i>Tableau n°42 : Management des préoccupations ethniques à RT Filiale France</i>	<i>203</i>
<i>Tableau n°43 : Classification ethnique des minorités élaborée par les managers opérationnels à RT Canada.....</i>	<i>219</i>
<i>Tableau n°44 : Profils-type de comportements ethniques des minorités selon leurs origines et pays d'appartenance élaborée par les managers opérationnels à RT Canada.....</i>	<i>220</i>
<i>Tableau n°45 : Fichier des plaintes à l'encontre de RT Canada par les minorités ethniques de 2008 à 2010</i>	<i>226</i>
<i>Tableau n°46 : Synthèse des caractéristiques des conflits dans les deux filiales.....</i>	<i>233</i>
<i>Tableau n°47 : Synthèse des caractéristiques de la diversité des origines dans les deux équipes en France et au Canada</i>	<i>235</i>
<i>Tableau n°48 : Typologie des normes de diversité dans l'entreprise RT et leur utilisation dans les filiales</i>	<i>239</i>
<i>Tableau n°49 : Proposition de modèle de Politique de diversité</i>	<i>257</i>
<i>Tableau n°50 : Supports théoriques de la recherche sur le management de la diversité des origines par les normes</i>	<i>261</i>

LISTE DES ENCADRES

<i>Encadré n°1 : Fiche de poste de Responsable qualité – RT France.....</i>	<i>10</i>
<i>Encadré n°2 : Qu'est-ce qu'un délégué du personnel ?</i>	<i>113</i>
<i>Encadré n°3 : Fiche de poste de Responsable d'équipe à RT Filiale Canada</i>	<i>127</i>
<i>Encadré n°4 : Fiche de poste de Conseiller bilingue en télévente de service à RT Filiale Canada..</i>	<i>128</i>
<i>Encadré n°5 : Lexique des types de données</i>	<i>151</i>
<i>Encadré n°6 : Rappel du texte d'engagement de la Charte de la diversité (extrait).....</i>	<i>174</i>
<i>Encadré n°7 : Extrait du rapport annuel de RT, volet Diversité et égalité des chances (2010).....</i>	<i>175</i>

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe n°1 : Liste des codes – Logiciel Atlas.ti.....</i>	<i>298</i>
<i>Annexe n°2 : Processus de codage des entretiens semi-directifs</i>	<i>303</i>
<i>Annexe n°3 : Label Responsabilité sociale. Procédure de labellisation par l'organisme d'audit AFNOR.....</i>	<i>307</i>
<i>Annexe n°4: Sélection Travailleur Qualifié au Canada. Synthèse des facteurs et des critères applicables à la sélection des travailleurs qualifiés.....</i>	<i>309</i>

INTRODUCTION GENERALE

« Excusez-moi, vous êtes de quelle origine ? », « il y a d'autres personnes comme vous ici ? J'veux dire des personnes de la même origine que vous ? », « vous avez de la chance en tout cas de travailler ici ! ». Ces interrogations et remarques nous sont occasionnellement exposées par quelques clients alors que nous gérons leur portefeuille financier au sein d'un établissement bancaire. Pourquoi l' « origine » intrigue-elle autant les clients ? Pourquoi différencier les individus selon leur origine ? Ce qui aurait pu en rester au stade de simples interrogations personnelles, nous amène finalement à troquer notre expertise en finance pour une aventure académique afin de démystifier la problématique de la diversité des origines au travail.

Nous découvrons alors que l'origine est citée à maintes reprises dans les rapports annuels de notre employeur et qu'il existe même, ce que nous ignorions en tant qu'employée, une Charte de la diversité signée par le Président directeur général de notre établissement¹ depuis deux ans déjà. Cette charte indique que notre banque s'est engagée à lutter contre la discrimination et à porter un intérêt à la « *la diversité des origines* ».

1. Particularité, complexité et limites du concept de la diversité des origines

La diversité des origines fait l'objet d'une attention grandissante dans les médias, dans le discours des entreprises et dans la littérature académique. Ce concept s'est imposé dans le milieu professionnel dans une approche normative mettant en garde contre les risques de discrimination, ce qui constitue une atteinte au socle de l'identité républicaine, garante de l'égalité des individus. C'est dans cette logique que s'inscrivent les normes telles que la Charte de la diversité lancée en 2004, par exemple, afin de rappeler aux entreprises le risque discriminatoire et surtout, la dépasser et s'ouvrir aux bénéfices de la diversité dans une optique d'égalité des chances.

¹ Pour des raisons de confidentialité, nous sommes tenus de taire la dénomination sociale de cet établissement.

La diversité des origines en management est nourrie par de vives réflexions transdisciplinaires. Nous allons dresser les contours de ce type de diversité en puisant dans les fondements théoriques anthropo-sociologiques afin de comprendre la problématique managériale de la gestion de la diversité.

Contexte de la diversité en entreprise : une approche par les normes

Le concept de la diversité des origines n'est pas clairement identifié. Dans le discours des entreprises, il est d'ailleurs souvent détourné par une série de qualificatifs tels que « *égalité des chances* » (Bouygues)², « *différentes cultures et origines* » (TF1)³, « *populations issues des quartiers sensibles* » (Carrefour)⁴. Très souvent, il s'agit des multinationales étrangères telles que Coca Cola qui met en avant la « *diversité culturelle et ethnique* »⁵ ou encore IBM où il est de tradition de créer, de manière décomplexée, des réseaux ciblés comme le « *réseau des Noirs* » et le « *réseau des Asiatiques de l'Est* » par exemple⁶.

Ces entreprises sont généralement détentrices de dispositifs telles que la Charte de la diversité qui milite pour la promotion de la « *diversité culturelle, ethnique et sociale* » dans les organisations ou encore le Label diversité qui audite les entreprises pour prévenir le risque de discrimination lié à « *l'origine* »⁷ au même titre que les autres critères de diversité que sont le handicap, le genre ou l'âge.

² <http://www.corporate.bouyguestelecom.fr/la-diversite-un-pilier-de-notre-politique-rh> (page consultée en février 2014)

³ <http://www.groupe-tf1.fr/rse/tf1-et-la-societe/promotion-de-la-diversite/promotion-de-la-diversite-7199518-843.html> (page consultée en février 2014)

⁴ <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-signataire-carrefour-284.php> (page consultée en février 2014)

⁵ <http://www.coca-cola-france.fr/nos-engagements/engagements-societal/promouvoir-la-diversite.html> (page consultée en février 2014)

⁶ <http://www-03.ibm.com/employment/ca/fr/index4.shtml> (page consultée en février 2014)

⁷ <http://www.fonction-publique.gouv.fr/label-diversite-dans-la-fonction-publique> (page consultée en février 2014)

Ces dispositifs sont des outils de management (De Vaujany, 2006:110) dont la France connaît une prolifération depuis les années 2000. Ceux-ci visent à attirer l'attention des entreprises sur les risques de discrimination et les bénéfices de la diversité dans le but d'orienter et de corriger le comportement des organisations.

Mais de quelle diversité s'agit-il exactement ? Est-ce la diversité des « *origines* » ? Est-elle « *culturelle* » ? Ou également « *sociale* » ? Est-elle « *ethnique* » ? Ou encore géographique avec le ciblage de quartiers dits « *sensibles* » ? Est-elle une affaire de couleur de peau telle que présentée à IBM ? Ou peut-être est-ce la somme de ces caractéristiques ? Les interrogations fusent et reflètent toute l'ambiguïté conceptuelle de ce type de diversité que les dispositifs de diversité peinent à clarifier.

Fondements anthropo-sociologiques de la diversité des origines

Nous devons les prémisses de la réflexion sur la diversité des origines à l'ethnologie et l'anthropologie. Si elle ne mentionne pas clairement la diversité des origines, sa genèse est fondée l'étude des pratiques humaines à travers le monde (Lévi-Strauss, 1952 ; 1967 ; Amselle, 1985 ; 1996) suivant une classification des ethnies.

La notion d'ethnie, issue du grec « *ethnos* », apparaît en 1896 dans un contexte scientifique particulier. En effet, l'ethnie est une catégorisation scientifique des individus que nous devons à l'anthropologue Vacher de Lapouge dont le souci scientifique était alors de se dissocier de la traditionnelle classification des peuples en termes de « *race* » qui est davantage liée à une définition biologique (Amselle & M'Bokolo, 1985) limitée aux traits physiques.

Une scission théorique émerge et oppose deux visions du monde : le courant anglophone qualifiant la diversité en termes de « *race* » comme c'est encore le cas aux Etats-Unis ; la tradition française qui privilégie la notion d' « *origine* » en évitant ainsi toute confusion avec un quelconque critère essentialiste. La distinction entre ces termes est subtile puisque chacun recouvre une spécificité particulière (Ribard, 1999 ; Sabbagh, 2004). Bonte et Izard, définissent l'ethnie, dans le dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie, comme « *un ensemble linguistique, culturel et territorial d'une certaine taille* » (Bonte & Izard, 1991: 242). Partant du principe qu'« *on ne naît pas ethnique* » (Juteau, 1999), l'ethnicité fait davantage l'objet d'une construction : « *l'ethnicité est construite et non naturelle, mais elle est réelle et non*

imaginaire : elle demeure concrète tout en étant imaginée » (Juteau-Lee, 1996:104). A ce stade, il est difficile de percevoir une définition claire de l'ethnicité et, encore moins, d'en dresser des frontières.

L'ethnicité est une notion connexe à celle de l'ethnie. Elle renvoie à une identité d'appartenance socioculturelle dans un territoire donné. Nous pouvons évoquer la nationalité qui rattache un individu à une identité socioculturelle déterminée. La nationalité est un indicateur de l'appartenance d'un tiers à une nation et à un territoire donné. Par exemple, les Basques, autant que les Picards, peuvent revendiquer une double appartenance socioculturelle car elle est à la fois régionale et nationale.

Si l'anthropologie pose les jalons de l'ethnicité, la sociologie contribue à sa compréhension grâce à la lecture de Weber. Ce sociologue allemand caractérise l'existence d'un groupe ethnique par une croyance commune : *« nous appellerons groupe ethnique, quand ils ne représentent pas des groupes de parenté, ces groupes humains, qui nourrissent une croyance subjective à une communauté d'origine fondée sur des similitudes de l'habitus extérieur ou des mœurs, ou des deux, ou sur des souvenirs de la colonisation ou de la migration, de sorte que cette croyance devient importante pour la propagation de la communalisation, peu importe qu'une communauté de sang ou non objectivement »* (Weber, 1971:416). Cette définition induit un caractère social fort, car l'ethnicité dépasse les relations de parenté. Dans cette perspective, le groupe ethnique est nourri de croyances, l'on appartient à une communauté dès lors que nous partageons une croyance commune. En somme, il est davantage question du partage d'une identité et de valeurs véhiculées à travers une histoire commune, passée ou présente. La croyance est une des composantes de la définition classique et large de la culture.

Les sociologues s'accordent avec les anthropologues sur le fait que la culture désigne *« l'ensemble des activités, des croyances et des pratiques communes à une société ou à un groupe sociale particulier »* (Etienne, Bloess, Noreck & Roux, 2004:120). La sociologie, plus précisément, le courant fonctionnaliste, prolonge la vision anthropologique en adaptant la notion de culture aux sociétés modernes. Dans cette modernité qui prend le pas sur les traditions, la culture englobe les *« valeurs »*. Celles-ci sont formées à partir d'un idéal qui donne lieu à des règles de conduites appelées des *« normes »* (Montoussé & Renouard, 2006).

Au regard de la sociologie, la culture regroupe l'ensemble des activités développées par l'Homme. Elle revêt alors un caractère dominant car elle est globale. Son ancrage institutionnel lui permet de s'étendre à travers l'école ou l'entreprise, par exemple. La culture dominante est enrichie par l'existence de la « *sous-culture* » et de la « *contre-culture* » (Etienne, Bloess, Noreck & Roux, 2004:121). La première porte sur « *des valeurs et de normes* » propres à un sous-groupe (Delobbe, Karnas & Vandenberghe, 2002). La sous-culture revêt souvent une dimension artistique et/ou identitaire forte comme la culture religieuse, la culture du terroir, la culture Geek (Trémel, 2001) et autres Nouveaux mouvements sociaux (Neveu, 2015). La contre-culture, quant à elle, s'oppose à la culture dominante par des groupes de résistances. C'est le cas des groupes de citoyens manifestant contre des projets de lois, par exemple.

A partir de ces définitions, nous pouvons considérer que l'ethnie peut traduire la manifestation d'une sous-culture dans une entreprise car elle regroupe un ensemble de « *codes culturels* », à l'instar de « *la langue [qui] ne représente pas l'intégralité des sons, elle est un codage d'un ensemble tout comme un comportement ne représente pas l'ensemble des comportements humains* » (Bonte & Izard, 1991:190) ou encore le nom ou la descendance.

Elle est forte d'un processus d'apprentissage social appelé la « *socialisation* » (Rodier, 2014). Nous partageons le point de vue de Juteau (1996) qui définit « *l'ethnicité comme rapport social* » renvoyant à des caractéristiques héritées des « *ancêtres communs* ». Ceux-ci partagent une culture commune, traduite par des comportements transmissibles au fil des générations notamment à travers les rites et les coutumes. La famille est l'institution garante de cet héritage à caractère ethnique. Toutefois, bien que l'ethnicité se transmette de génération en génération, elle n'est pas héréditaire car elle ne peut se limiter à une considération purement biologique. Plutôt qu'une « *affaire de sang* », elle est « *la manifestation de la détermination qu'exerce le groupe ethnique en chacun de nous* » (Juteau-Lee, 1983).

Approches de la diversité des origines en management

L'étude de la diversité des origines s'élargit et pénètre progressivement les sciences de gestion. Chacune des sous-disciplines qui compose le management l'aborde sous un angle particulier, que ce soit le marketing, l'entrepreneuriat, la finance, la gestion des ressources humaines ou encore la stratégie.

En marketing, la diversité des origines est davantage mobilisée comme un critère de segmentation du marché afin de satisfaire la demande des consommateurs. D'où le développement d'un panel de produits aux attributs ethniques variés en lesquels les consommateurs se reconnaissent. Le marketing recourt à des saveurs du monde ciblant des types de populations comme « *l'immigration turque et maghrébine en France* » (Béji-Bécheur et al., 2011:3) ou des zones géographiques avec des produits asiatiques (Demontrond, 2008). Afin de décrypter au mieux le profil de ses clients, le marketing procède à une analyse fine grâce à l'intersectionnalité des critères de diversité comme la dimension ethno-générationnelle. En témoigne le développement de la catégorie des Français issus de l'immigration dont la littérature marketing interroge facteur de l'auto-perception de soi. Par exemple, Silhouette-Dercourt, Darpy et De Lassus (2013:87) montrent que les jeunes femmes en France [issues de l'immigration] de deuxième génération se considèrent comme « *françaises* » en adoptant simultanément la culture d'origine héritée de leurs ascendants. C'est par cet héritage culturel qu'opère un attachement à la pratique du jeûne et le fait de garder un nom à consonance étrangère (Lapierre, 1993). Il s'agit d'une segmentation particulière du marché offrant des potentialités au marketing.

Dans le même sens, la littérature sur l'entrepreneuriat porte un intérêt sur l'ethnicité (Messeghem & Verstraete, 2009). De nombreuses recherches analysent le profil ethnique des entrepreneurs en analysant le profil des Français issus de l'immigration (Senik & Verdier, 2008) ou par le statut des « *migrants* » (Nkakleu & Levy-Tadjine, 2005). La problématique est la suivante : l'entrepreneuriat résulte-il d'un choix par défaut (Filion, Brenner, Dionne & Menzies, 2007), c'est-à-dire que « *l'esprit d'entreprise n'est pas institué comme la voie royale de la promotion sociale* » (Marchesnay, 2008) ou, au contraire, s'agit-il d'une décision motivée par un réel intérêt pour le domaine ? Quoi qu'il en soit, une classification des individus opère de nouveau avec le ciblage des entrepreneurs comme par exemple le des « *Chinois et Maghrébins en France* » en comparaison aux entrepreneurs turcs en Allemagne et indiens en Grande-

Bretagne (Pécoud, 2005). Le ciblage est tel est que la littérature sur l'entrepreneuriat développe le « néologisme d'« *entrepreneuriat* », par allusion aux *beurs*⁸, *immigrés maghrébins de la deuxième, voire troisième génération* » (Marchesnay, 2008).

Un tel engouement pour la diversité ethnique s'explique par l'impact financier qu'il génère. La segmentation du marché voit se développer la finance ethnique. Là encore, l'analyse de l'attitude des individus importe. Il s'agit, par exemple, de décrypter le « *comportement financier des migrants maliens et sénégalais de France* » (Dieng, 1998) ou de comprendre le mécanisme des « *transferts des revenus des migrants au Sub-Sahara en Afrique* » (Rocher & Pelletier, 2008). Comme pour le marketing, la finance mêle plusieurs variables relatives à l'ethnicité : l'origine mais également la religion avec la finance dans la communauté juive (Elman, 1945) ou encore « *finance islamique* » (Pastré & Gecheva, 2008)

Par ailleurs, les entreprises étant continuellement amenées à s'adapter à la mondialisation, leurs responsabilités engagent inévitablement la gestion des ressources humaines et la stratégie afin de gérer le flux de main-d'œuvre. D'ailleurs, depuis des décennies, le management interculturel a pour défi de « *connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise* » (Barmeyer & Mayrhofer, 2009:59).

A partir des années 2000, la diversité est un nouveau concept en management qui se formalise avec la Charte de la diversité. Le discours des entreprises change et fait désormais place à la « *diversité culturelle* » avec « *écho* » à la gestion de l'interculturel (Bereni, 2009). Toutefois, s'il existe des liens entre le management de la diversité et le management interculturel, ce serait une erreur d'entretenir une confusion entre ces deux types de gestion (Barth & Falcoz, 2009). Chevrier (2010) précise que le management interculturel comprend la diversité des cultures mais pas uniquement au sens de l'origine car il peut s'agir tant de la nationalité que de la « *culture d'entreprise ou de métiers* ». De même, le management interculturel traite davantage des « *différences culturelles* » imposées, par exemple, lors d'une fusion ou du transfert d'un cadre étranger dans une entreprise nationale mais il fait abstraction de la coexistence des

⁸ Le qualificatif « *Beur* » désigne « un jeune d'origine maghrébine, né en France de parents immigrés » (Collès, 2009)

cultures. Au contraire, la gestion de la diversité est davantage motivée par la volonté de lutte contre la discrimination dans une logique d'égalité.

Cependant, l'intérêt de la société pour la diversité n'est pas altruiste. La jonction entre le management interculturel et la gestion de la diversité se situe au point de la « *performance* ». De par sa richesse de points de vue, la différence culturelle contribuerait à une meilleure créativité (Bassett-Jones, 2005) et améliorerait la satisfaction des clients (Pitts, 2009). Cependant, cet argument repris par les normes de diversité telle que la Charte et le Label diversité ne fait pas l'unanimité auprès des scientifiques (Richard, 2000).

Alors que la recherche en France a largement exploré le management interculturel, elle peine à positionner la question de l'ethnicité dans la gestion de la diversité. D'ailleurs, les institutions à l'origine des dispositifs de la diversité recourent à des termes génériques tels que « *diversité culturelle, ethnique et sociale* » (Charte de la diversité) sans explicitation aucune. Cette appellation est relayée telle quelle dans le discours des entreprises. Il reste que des débats subsistent sur les contours et les caractéristiques du management de la diversité des origines, ce que nous souhaitons comprendre.

2. Positionnement et problématique de recherche

La diversité des origines est abordée sous différents angles en sciences de gestion. Notre recherche est située à la croisée de la stratégie des organisations et de la gestion des ressources humaines afin de saisir le mécanisme des normes de diversité et leurs effets sur le management de la diversité des origines.

Positionnement de la recherche : management de la diversité des origines par les normes

La littérature relative à la diversité des origines en management foisonne à l'échelle internationale, elle repose généralement sur le critère d'ethnicité et/ou de race (Lauring, 2007 ; Karsten, 2006 ; Eroglu, Thornton & Bellenger, 2005 ; Rothchild, 2008 ; Khan & Khan, 2014 ; Markham & Van Zyl, 2012) alors qu'elle n'en est qu'à ses prémises en France. Elle prend forme dans un dans un contexte de normes. Au-delà de la Charte et du Label diversité déjà évoqués, il existe des normes sur des types de diversités spécifiques tels que le handicap, l'égalité professionnelle et les seniors. L'ethnicité, concept anthropologique, devient

incontournable dans le discours des normes de diversité et interroge la fonction du management. La signature de la Charte de la diversité implique qu'une entreprise témoigne de son « *engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale* »⁹. Le Label diversité, sur la base de l'article 225-1, modifié par la loi n°2014-173 du 21 février 2014 – art. 15¹⁰, est amené à traiter la question de la diversité des origines. Parmi les critères de discrimination énoncés par la loi, plusieurs peuvent être regroupés dans la catégorie de la diversité des origines. Outre l'origine, il existe l'apparence physique, le patronyme, l'appartenance ou la non-appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

La littérature internationale renseigne sur la diversité des origines mais reste peu portée sur le management par les normes. Tout au moins, elle permet de comprendre le fonctionnement des équipes et de la diversité des origines selon plusieurs facteurs comme le leadership (Watson, Johnson & Zourides, 2002) et la performance (Kilduff, Angelmar & Mehra, 2000). Quand elle traite de la discrimination, la recherche questionne la notion de perception des individus (Sanchez & Brock, 1996).

Quant à la littérature managériale française, elle est pour l'heure centrée sur la compréhension des normes de la diversité comme c'est le cas de la Charte de la diversité (Point, 2006) ou encore le Label diversité (Bereni, 2009). Lorsqu'elle est spécialisée, il s'agit souvent du genre (Vaniala, Tikkanen & Huhtala, 2014 ; Niederle, Segal & Vesterlund, 2013) ou du handicap par exemple (Bagnara & Failla, 2007 ; Jaeger & Bowman, 2005) mais elle n'exploite que très peu le champ de la diversité des origines.

Ce contexte nous amène tout naturellement à la croisée de trois facteurs qui structure notre réflexion : l'ethnicité, le management et les normes.

⁹ [htRT://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php](http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php) (page consultée en juin 2015)

¹⁰ La loi stipule que : « *constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur lieu de résidence, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation ou identité sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée* ».

[htRT://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006165298&cidTexte=LEGITEXT000006070719](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006165298&cidTexte=LEGITEXT000006070719) (page consultée en juin 2015)

Etat de la recherche sur la diversité des origines en France : quelle approche adopter ?

De nombreuses recherches s'intéressent à la diversité des origines en France. Elles emploient une variété de qualificatifs pour un même type de population telle que par exemple : l'origine, la « *race* » et l'ethnie, la nationalité, la descendance, les caractéristiques sociales et démographiques et l'immigration. Après avoir présenté ces différents critères de diversité, nous présenterons celui de notre choix.

- **Race et ethnie**

La diversité des origines est abordée dans la littérature sous l'angle de la discrimination et intègre la notion de « *race* » ou de l'« *origine* » Masclet (2012) . Il peut s'agir également de « *la couleur, la langue, la religion, la nationalité ou l'origine nationale ou ethnique* » (Commission Européenne contre le racisme et l'intolérance)¹¹.

Dans certain cas, la dimension « *ethnique* » est associée à la « *race* » pour devenir une nouvelle catégorie « *ethno-raciale* ». Simon et Clément (2006), qui ont mené une enquête nationale pour le compte de l'Institut national des études démographiques (INED), précisent toutefois que cette « *nomenclature est la plus inhabituelle dans la mesure où elle utilise explicitement un registre 'racial' ou a tout le moins 'de couleur'* ». en précisant qu'il s'agit de préciser des notions encore vagues. Ainsi, la catégorie « *Arabe ou Berbère* » ou « *Kabyles* » vient clarifier celle de « *Maghrébin* » et contribue à une meilleure catégorisation identitaire des minorités (Simon & Beauchemin, 2006).

Tableau n°1 :
Nombre de catégories « *ethno-raciales* » déclarées
(Simon &, 2006)

Nombres de catégories « <i>ethno raciales déclarées</i> »	Total	Blanc	Noir	Arabes ou berbères
Une	85.7	90.1	76.1	50.7
Deux et plus	8.4	9.9	23.9	49.3
NR	5.9	-	-	-

¹¹ <http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/country-by-country/latvia/LVA-CbC-IV-2012-003-FRE.pdf>
(page consultée en juin 2015)

Le questionnaire de l'enquête distingue deux types d'identification : l'auto identification de personnes interrogées, c'est-à-dire, la manière dont ils se perçoivent ; l'hétéro identification qui signifie la perception des autres sur eux. L'enquête révèle que dans l'ensemble, les enquêtés étaient plutôt favorables à répondre à ce type de questionnaire sur l'origine et le caractère ethno-racial. Ce résultat contredit l'étude de 2010 menée conjointement par l'OIT et la HALDE¹² dont les résultats indiquent que les Français ne souhaitent pas être distingués selon leur origine.

- **Origine**

Outre la race et l'ethnicité, la recherche recourt à la « *diversité des origines* ». Il s'agit généralement de l'origine nationale qui désigne la « *nationalité* » (Michelet, 2002), l'idée de ce « *qui est différent* » (Kouna, 2010 ; Wievorka, 2001 ; Dubreuil, 2003). Simon et Clément (2006) analyse le critère de l'origine en France grâce à une méthode qui semble très inspirée du modèle de recensement américain, le « *census* ». Il s'agit de l'auto-perception, c'est-à-dire que les personnes enquêtées sont invitées à « *se choisir une origine* ». Selon les auteurs, cette méthode offre « *des variables objectives de la nationalité et du pays de naissance* ». Parmi les origines déclarées, près d'un tiers des personnes enquêtées se considèrent comme ayant une origine autre que française et européenne :

Tableau n°2 :
Origines déclarées

(Simon & Beauchemin, 2006)

Origines	Ont déclaré au moins une origine ¹³ (%)	Répartition des origines uniques (%)
Africaine	7.7	7.2
Antillaise-Caribéenne	4.4	3.4
Maghrébine	12.3	9.9
Asiatique	2.9	2.4

¹² Etude menée après d'un échantillon de 1 080 personnes les 24-25 novembre et 1-2 décembre 2010. Perception des discriminations au travail : regard croisé salariés du privé et agents de la fonction publique. Synthèse de l'Institut CSA, baromètre 4^{ème} édition. N°1001622, décembre 2010
<http://www.csa.eu/multimedia/data/sondages/data2010/opi20101202s-perception-des-discriminations-au-travail-regard-croise-salaries-du-privé-et-agents-de-la-fonction-publique.pdf> (page consultée en septembre 2015)

¹³ Le total de la première colonne est supérieur à 100 en raison des possibilités de réponses multiples.

Européenne	38.1	22.6
Française	62.2	51.9
Sud-Américaine	0.6	0
Autres	1.9	2.7

Dans certains cas, cette technique s'avère difficile à réaliser puisque près d'un tiers des personnes interrogées ont procédé à des « *choix multiples* » comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 :
Origines déclarées selon l'ascendance en pourcentage

(Simon & Clément, 2006)

Nombre d'origines déclarées	Ensemble	Pas d'ascendants d'immigrés	Tous ascendants d'immigrés
Une	67.1	70.7	70.7
Deux	27.4	26.7	18.7
Trois et plus	3.9	2.3	6.1
Non renseigné	1.6	0.3	4.5

En France, la réglementation sur la collecte des données doit être conforme au cadre républicain et aux règles de la Commission nationale informatique et libertés, laquelle a mis en place une méthodologie stricte pour encadrer la collecte et la protection des données. La CNIL se réfère à la nationalité juridique d'un individu et l'origine. Cette méthodologie prévoit, dans le cas d'une enquête pour étudier la discrimination, de distinguer l'origine le cas d'un citoyen français de la manière suivante : origine française, origine européenne et origine extra-européenne¹⁴.

- **Descendance/ascendance et les caractéristiques sociales**

Beauchemin, Hamel et Simon (2010), procèdent à une catégorisation minutieuse des populations selon leur descendance, leurs trajectoires sociales et leurs conditions de vie en France. Dans le tableau ci-dessous, ils distinguent les « *immigrés* », les « *natifs des DOM* », les « *Français nés hors de la métropole* » et leurs « *descendants* ». La descendance « *permet de décrire l'arbre généalogique des enquêtés sur 3 générations. Nous disposons alors d'informations sur 6 ascendants, parfois moins lorsque l'information est manquante pour l'un d'entre eux. Les questions sur la nationalité et le pays de naissance sont en théorie simples à*

¹⁴ Cette méthodologie est précisée dans le chapitre IV (p. 156)

remplir » (Simon et Clément, 2006). Ils précisent toutefois le biais de l'ascendance notamment en ce qui concerne les Algériens. La méthodologie utilisée intègre l'appartenance religieuse pour dissocier les Français d'Algérie des Algériens : « *un doute subsiste toujours dans l'esprit des enquêtés sur les reclassements opérés par l'histoire : les grands-parents nés pendant l'Algérie française sont-ils nés en France ou à l'étranger ? Et sont-ils nés Français ou étrangers ? Notre logique de chiffrage a été de séparer les anciens habitants d'Algérie sous statut personnel musulman comme Algériens et les Français d'Algérie comme Français, conformément aux usages de la statistique en la matière. Mais en dépit de nos explications lors de la passation du questionnaire, nous ne sommes pas certains que la consigne ait été bien respectée. Cela fait du reste partie intégrante de notre sujet, mais complique parfois les interprétations des résultats* ». (Simon et Clément, 2006)

La descendance est souvent associée aux caractéristiques sociales. Beauchemin, Hamel et Simon (2010) distingue le statut de « *rapatriés* » et Poutignat (2006) analyse le cas des « *jeunes issus des quartiers difficiles* ».

Tableau n°4 :
Glossaire des catégories de populations
(Beauchemin, Hamel & Simon, 2010:7)¹⁵

Les personnes nées hors de la France métropolitaine		Les personnes nées en France métropolitaine	
Immigrés	Personnes nées étrangères à l'étranger (frontières actuelles). Les immigrés constituent le groupe le plus important de la population immigrante (ensemble des personnes nées hors métropole, quelle que soit leur nationalité à la naissance).	Descendants d'immigré(s)	Personnes nées en France métropolitaine et dont au moins l'un des parents est immigré. Les descendants de couple mixte sont les personnes ayant un seul parent immigré.
Natifs d'un DOM	Personnes nées dans l'un des Départements d'Outre-mer (Guyane, Guadeloupe, Martinique et Réunion).	Descendants de natif(s) d'un DOM	Personnes nées en France métropolitaine dont au moins un parent est né dans un DOM.
Rapatriés	Personnes nées françaises dans l'un des anciens territoires coloniaux avant les indépendances, soit dans l'un des pays suivants : Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, République du Congo, Gabon, Guinée, Côte d'Ivoire, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo, Djibouti, Comores, Madagascar, Vietnam, Cambodge et Laos. Les rapatriés sont inclus dans la population majoritaire.	Descendants de rapatriés	Personnes nées en France métropolitaine d'au moins un parent est né français dans un ancien territoire colonial avant sa décolonisation. Cette catégorie est incluse dans la population majoritaire.
Autres Français nés hors métropole	Personnes nées françaises en dehors de la France métropolitaine, mais ni dans un DOM, ni dans une ancienne colonie avant son indépendance. Cette catégorie est incluse dans la population majoritaire.	Descendants d'autres Français nés hors métropole	Personnes nées en France métropolitaine dont au moins un parent est né français hors métropole, mais ni dans un DOM, ni dans une ancienne colonie avant son indépendance. Cette catégorie est incluse dans la population majoritaire.
		Natifs de métropole sans ascendance migratoire	Personnes nées en France métropolitaine de parents français eux-mêmes nés en France métropolitaine. Cette catégorie constitue la part la plus nombreuse de la population majoritaire

¹⁵ <http://docplayer.fr/9721-Documents-travail168-trajectoires-et-origines-enquete-sur-la-diversite-des-populations-en-france-premiers-resultats-octobre-2010.html> (page consultée en avril 2015)

- **Nationalité**

La diversité des origines fait également l'objet d'enquêtes nationales réalisées par l'INSEE qui s'intéresse au critère de nationalité qu'elle définit comme un : « *lien juridique qui relie un individu à un Etat déterminé [...]. La nationalité française peut résulter : d'une attribution par filiation (droit du sang) ou par la naissance en France (droit du sol); d'une acquisition à la suite d'évènements personnels (mariage avec un Français, par exemple) ou d'une décision des autorités françaises (naturalisation). La nationalité française est attribuée de plein droit à la naissance : à l'enfant, légitime ou naturel dont l'un des parents au moins est français (droit du sol) ; à l'enfant, légitime ou naturel, né en France lorsque l'un de ses parents au moins y est lui-même né (double droit du sol).* » ¹⁶. La répartition des étrangers par nationalité en France ci-dessous, réalisée en 2008 par l'INSEE, indique que la majorité d'entre eux est en provenance des continents africains (41 %) et intra-européens (39,2 %), suivie d'une minorité d'Asie et quelques nationalités d'Amérique du Nord et d'Océanie :

Tableau n°5 :

Répartes étrangers par nationalité en France en 2008

Nationalités	%	Effectifs
Europe	39,2	1 454 728
Europe des 27	35,0	1 300 641
Espagnols	3,5	128 780
Italiens	4,7	174 016
Portugais	13,2	490 724
Britanniques	4,1	150 819
Autres nationalités de l'UE 27	9,6	356 302
Autres nationalités d'Europe	4,1	154 087
Afrique	41,0	1 523 506
Algériens	12,7	470 776
Marocains	11,9	443 536
Tunisiens	3,9	143 716
Autres nationalités d'Afrique	12,5	465 478
Asie	13,7	509 929
Turcs	6,0	221 935
Cambodgiens, Laotiens, Vietnamiens	1,1	41 855
Autres pays d'Asie	6,6	246 139
Nationalités d'Amérique et d'Océanie	6,1	226 342
Total	100	3 714 505

(Insee,2008)

Cela s'explique par l'histoire de la France. Le paysage démographique est dynamisé par plusieurs vagues de migrations.

- **Immigration**

L'immigration fait l'objet d'une littérature abondante. Qu'il s'agisse du cas des « *immigrés* » (Bidoux & Virot, 2011), des personnes « *issues de l'immigration* » (Mucchielli, 2003) ou également appelées les « *descendants d'immigrés* » (De Rudder et Vourc'h, 2008). Selon Weil (1995), la période des années 1930-40 est « *empreinte de différentialisme et de hiérarchies raciales* » suivie d'une nouvelle phase marquée par la formalisation juridique de la politique française d'immigration en 1945. Jusque-là, la France était un pays d'immigration mais pas encore pourvu de véritables dispositifs politiques. Nous pouvons citer l'ordonnance du 19 octobre 1945 sur la nationalité française et celle du 2 novembre 1946 sur les conditions d'entrée et de séjour des étrangers, l'Office nationale d'immigration, devenue aujourd'hui l'Office nationale d'immigration et d'intégration (OFII).

Les minorités belges, italiennes et polonaises sont pionnières, suivies par les Maghrébins et les Africains quelques décennies plus tard. La population en provenance d'Asie est récente (Chojnicki & Ragot, 2012:36). Plus précisément, l'après-guerre a conduit à un grand besoin de main-d'œuvre cruciale, d'où des mesures politiques afin d'attirer les candidats notamment des anciennes colonies françaises. Tapinos (1975) précise que la population française de 1945 à 1973 connaît une forte augmentation, soit « *12 millions de personnes. Sur ce total, l'immigration nette étrangère (y compris les Algériens) intervient pour 20 %, les rapatriements de nationaux pour 10 % et l'accroissement naturel (y compris les enfants d'étrangers) pour 70 %. La contribution de l'immigration étrangère au bilan démographique est de 14 % pour la décennie 1946-1955 [...] et 30 % pour 1966-1973* ».

Cette période est, selon Weil (1995), un test politique avec des effets autres que ceux pensés initialement : la population portugaise connaît la clandestinité et les bidonvilles. Selon nous, cela peut expliquer le recours à des croisements de critères de diversité dans les rapports de l'INSEE, mêlant ou incluant la nationalité à caractéristiques sociales afin de comprendre la situation de certaines minorités par rapport à d'autres. L'auteur précise que la fin des trente glorieuses marque un tournant sur le marché de l'emploi et cette tendance se poursuit jusqu'à notre époque. En effet, les conséquences de l'immigration se font ressentir à différents niveaux.

Sur le plan économique tout d'abord, la France est désormais « *reconstruite* », d'où un plus faible besoin de migration. Sur le plan politico-social, la loi sur le regroupement familial est abrogée en 1994 et en 2010. Elle permet à des membres de la famille d'un résident de pouvoir s'installer en France.

Cette mesure est facilitée, entre autres, par le décret n°76-383 du 29 avril 1976 relatif aux conditions d'entrée et de séjour en France des membres des familles des étrangers autorisés à résider en France. Il stipule dans l'Article 2 que : « *L'office national d'immigration apporte son concours à l'introduction et à l'accueil en France des familles des travailleurs salariés. Ce concours peut s'étendre aux membres de la famille autres que ceux qui sont mentionnés à l'article 1^e et qui sont admis à s'établir en France* »¹⁷.

Depuis les années deux milles, la politique française opte pour une immigration désormais « *choisie* » grâce à la loi du 24 juillet 2006 pour une meilleure adaptation des besoins de marché, grâce à une « *diminution [de] la part de l'immigration familiale pour encourager l'immigration économique, qui ne représente que 7 % des flux migratoires vers la France* »¹⁸. La connaissance de la langue française et de l'histoire de la France devient un des éléments essentiels dans le processus de sélection et d'intégration.

Problématique de la recherche

La carence de la littérature nous amène à étudier la problématique du management de la diversité des origines par les normes afin de décrypter le mécanisme de construction de l'ethnicité. D'où notre question de recherche : ***comment les normes influencent-elles le management de la diversité et la coopération dans les équipes issues de la diversité des origines ?***

Celle-ci se décline en trois sous-questions de recherche dont la première renvoie à l'identification des normes de management aux acteurs impliqués dans la gestion de la diversité.

¹⁷

http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=19760502&pageDebut=02628&pageFin=&pageCourante=02629 (page consultée en mai 2015)

¹⁸ http://www.lexpress.fr/actualite/politique/regroupement-familial-hortefeux-durcit-la-loi_464873.html (page consultée en août 2015)

Partant du principe que les normes visent à lutter contre la discrimination dont sont victimes les employés, nous avons choisi de porter notre attention sur les managers les plus proches d'eux, c'est-à-dire les managers de proximité.

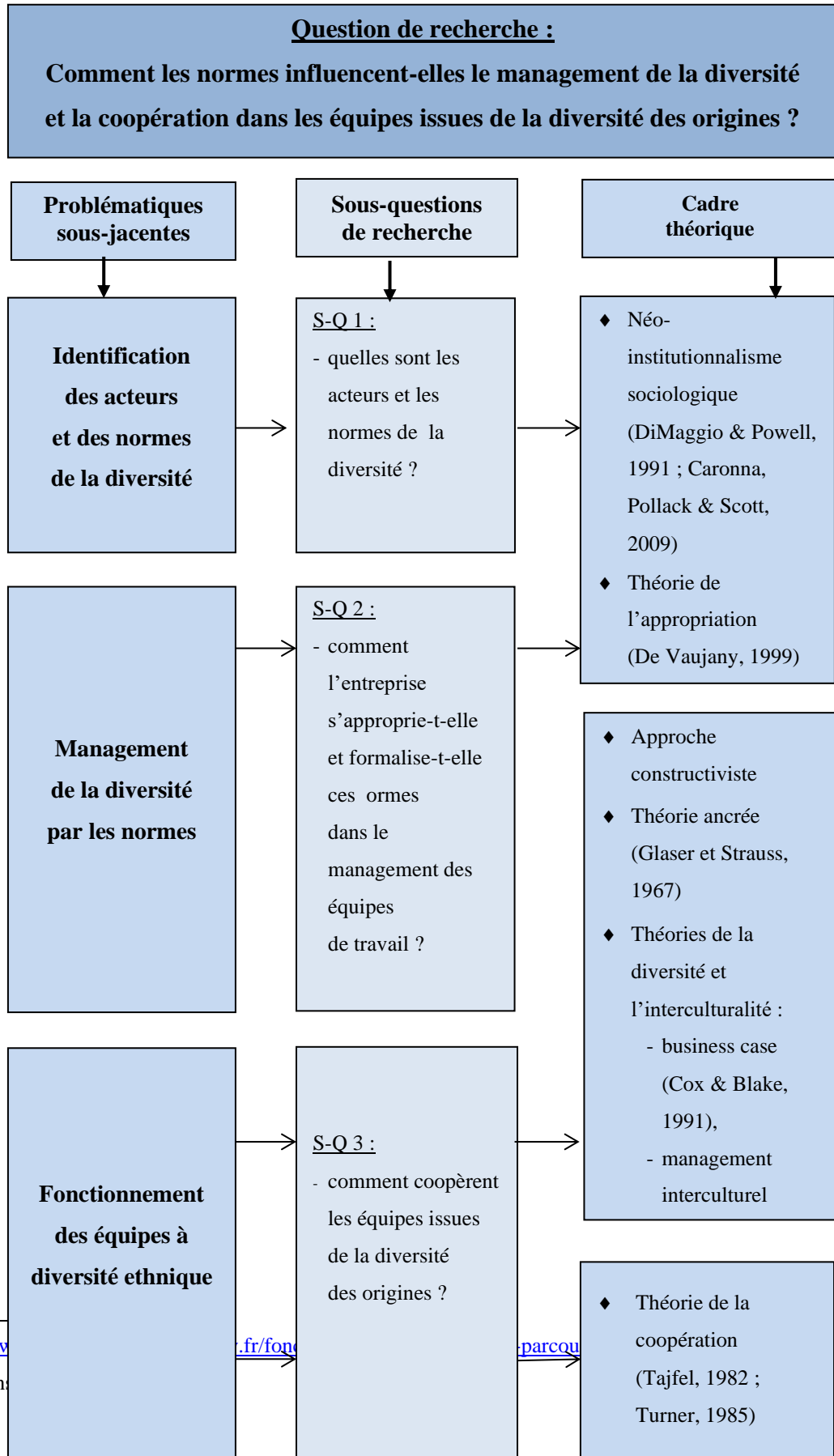
La deuxième sous-question de recherche porte sur l'articulation des normes de diversité avec l'ethnicité. En effet, nous souhaitons comprendre la manière dont les entreprises se saisissent des normes de diversité pour gérer leurs équipes. Le courant néo-institutionnaliste sociologique (Scott, 1987 ; DiMaggio & Powell, 1991 ; Caronna, Pollack & Scott, 2009) fournit des clés de compréhension sur ce qui amènent les entreprises à adhérer à des normes. En revanche, elle n'accorde qu'une timide attention à la diversité des origines qui peuple les organisations. Quant à la littérature sur la diversité, elle ne renseigne que peu sur le management par les normes. D'où notre intérêt pour comprendre comment les entreprises gèrent leurs équipes par les normes. Pour cela, nous allons nous appuyer sur le modèle de la théorie de l'appropriation des outils de gestion (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006, Mallet, 2006) que nous allons transposer aux normes de diversité pour comprendre leur cheminement dans l'entreprise.

La troisième sous-question de recherche porte sur les équipes de travail issues de la diversité des origines. La littérature indique que c'est à travers les échanges entre les individus qu'opère la richesse de la diversité (Cox & Blake, 1991). Le discours des normes de la diversité met en avant une variété de bénéfices de la diversité en entreprise comme la cohésion sociale, le sentiment d'appartenance à une organisation et le développement des connaissances. La théorie de la coopération (Tajfel, 1982 ; Turner, 1985) souligne les mêmes facteurs et permet d'analyser comment fonctionnent les équipes à diversité dans un contexte.

Grâce au décryptage du mécanisme de l'ethnicité en management et d'une meilleure compréhension du fonctionnement des normes, nous serons en mesure de contribuer, sur le plan managérial, en formulant des recommandations aux organisations pour améliorer la politique de diversité et favoriser le management de la diversité grâce aux normes. La politique de diversité peut être définie comme un ensemble d'« axes et objectifs déterminés en matière d'égalité des chances et de prévention des discriminations dans le but d'améliorer le système de management mis en œuvre sur ces thèmes ».¹⁹ Voici une synthèse de notre problématique :

¹⁹ « LABEL DIVERSITE » Label relatif à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Cahier des charges de labellisation. Version 3.

Figure n°1 :
Question et sous-questions de recherche



3. Architecture générale de la thèse

Notre recherche se structure en trois parties dont la **première partie** porte sur les éléments de contexte et la revue de littérature.

Le **chapitre I** dresse les contours de la diversité des origines. Il la resitue dans un contexte sociétal et apporte des éléments de définition. Plus précisément, la question de l'ethnicité est alimentée par le phénomène de la migration dans le monde. De nombreux enjeux en découlent (Wihtol de Wenden, 2010) qui bouleversent la société et amène à des ajustements aux niveaux international et national (Bredeloup & Bertoncello, 2006). Nous allons analyser les réponses politiques apportées à ces enjeux. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les normes de la diversité et qu'émergent des concepts liés à l'ethnicité que nous allons clarifier (Straussner, 2001 ; Jaccoud, 2003 ; Mucchielli, 2003).

Le **chapitre II** aborde une approche managériale et interroge le rôle des normes de diversité dans les organisations. Il explique le contexte qui pousse les entreprises à adhérer à des normes et explique le fonctionnement des équipes à l'égard de ces normes. La littérature institutionnaliste a abondamment étudié la question des normes mais ignore la caractéristique de la diversité dans les entreprises alors même qu'elle conceptualise la notion d' « *hétérogénéité organisationnelle* » (Caronna, Pollack & Scott, 2009). A l'inverse, la littérature sur la diversité analyse les équipes de travail et les comportements des individus (Schneider, White & Paul, 1998) mais n'explore que très peu les normes de management.

Ces fondements théoriques nous conduisent à la **deuxième partie** qui porte sur la dimension empirique de notre recherche.

Le **chapitre III** présente le terrain d'investigation. Nous avons opté pour une analyse comparée internationale. Il s'agit d'une entreprise implantée à l'échelle internationale et ayant adhéré à des normes de la diversité. Nous avons opté pour l'étude de deux sous-unités d'analyse : une filiale en France et une filiale au Canada. Dans les deux cas, nous analysons trois types d'acteurs : le siège de l'entreprise pour comprendre son positionnement vis-à-vis des normes de diversité, les managers de proximité, qui sont les acteurs de premier rang impliqués dans la diversité et les employés dont ils ont la responsabilité.

Le **chapitre IV** dresse le cadre méthodologique. Il débute par un positionnement de la recherche pour mieux situer notre problématique et les questions de recherche. Nous expliquerons notre choix pour

une étude de cas (Yin, 2003 ; Musca, 2006) à l'international et toutes les caractéristiques de la collecte et du traitement des données nécessaires avant de présenter le terrain de recherche (Paillé, 1994 ; Glaser, 1995).

La **partie III** présente les résultats de la recherche et les enseignements à tirer.

Le **chapitre V** apporte un éclairage sur le fonctionnement de l'entreprise RT et ses filiales dans un contexte de normes de diversité. Nous avons décelé des mécanismes sous-jacents du management de la diversité en marge des normes de diversité. Ces mécanismes mettent en évidence le rôle fondamental des managers opérationnels pour gérer au mieux les équipes de diversité et répondre aux exigences des normes de diversité.

Le **chapitre VI** est une synthèse des éléments théoriques et empiriques. Notre recherche approfondit de la notion d'hétérogénéité organisationnelle et la diversité des origines. A partir de l'ensemble de ce corpus théorique et empirique, nous serons en mesure de contribuer au niveau managérial en proposant des pistes d'amélioration pour une politique de diversité type adaptée aux exigences des normes de la diversité et à la problématique de la diversité des origines.

PARTIE I

REVUE DE LITTERATURE

Les enjeux du management de la diversité en entreprise

Chapitre I - De la migration internationale au management de la diversité des origines en entreprises

Chapitre II - Management de la diversité des origines par l'institutionnalisation des normes et la coopération dans les équipes de travail

Introduction de la première partie

La diversité dans le monde, pensée comme un aspect bénéfique de globalisation ou plus précisément, comme un « *progrès social* » Cummings (1900), est un argument de société investie dans la littérature managériale pour remédier aux problèmes de discrimination. Illustrées par l'approche du business case (Jackson & Joshi, 2001), de nombreuses recherches indiquent que les équipes à diversité sont plus à même à développer des points de vue variées et à proposer des solutions que les équipes homogènes (McLeod, Lobel & Cox, 1996), voire même que la diversité est une source de performance (Jackson & Joshi, 2002). Mais cet argument ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique (Richard, 2000 ; Williams & O'Reilly, 1998).

L'émergence du courant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) amène une autre manière de considérer la diversité. Le profit n'est plus l'ultime raison qui légitime une entreprise dans la société mais c'est la manière dont celle-ci traite les employés qui est prise en compte car l'entreprise a une responsabilité envers la société (Carroll, 1998:2). Dans cette perspective, la diversité devient un principe éthique qui engage la responsabilité des entreprises.

En France, le discours sur la diversité donne à lieu à une série de normes managériales pour encourager les entreprises à lutter contre la discrimination et à se tourner vers la diversité mêlant tous types d'arguments. Nous pouvons ériger en exemple les deux principaux dispositifs d'encouragement à la diversité. La Charte de la diversité condamne « *la discrimination* », valorise « *les compétences* » et la « *performance* »²⁰. Le Label diversité souligne un « *engagement volontaire pour promouvoir la diversité* », un « *pont vers les démarches RSE* »²¹.

²⁰ <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php> (page consultée en mars 2014)

²¹ http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite?gclid=CjwKEAjwho2xBRD0mpzUvsya6SgSJAakRepSip8q9J_rskb9a61fprQYEksy8i9Q5lvrBLU6WsiThoCbwHw_wcB (page dernièrement consulté mars 2014)

L'objectif de notre recherche est de démystifier le rôle de ces normes dans les entreprises et leurs effets sur la diversité des origines.

Pour y répondre, cette partie se scinde en deux chapitres. Le **premier chapitre** resitue le phénomène de la diversité des origines dans un contexte de mondialisation ayant accentué un mouvement migratoire historique. Nous verrons qu'au fil des générations, la migration devient lourde de conséquences tant sur le plan politique, car il convient de gérer cette migration à l'état des nations, que sur le plan managérial car cette migration se répercute à l'échelle des entreprises. Ces éléments de contexte nous amène à interroger, d'une part, la complexité du concept de la diversité des origines et, d'autre part sa transposition dans le management de diversité qui se sont développées pour répondre aux enjeux des flux humains. Dans une perspective internationale, cette partie dresse un parallèle entre les modèles de diversité en France, au Canada et aux Etats-Unis. Le choix de ces pays est justifié par le fait qu'ils ont été confrontés très tôt aux enjeux de l'ethnicité.

Le **deuxième chapitre** montre que, de ces préoccupations humaines de grande ampleur, est née une problématique récente : la gestion de la diversité dans les organisations. En effet, la migration interroge la capacité des entreprises à intégrer cette nouvelle main-d'œuvre dans les milieux professionnels. Quel est le rapport des entreprises vis-à-vis des normes de diversité ? Comment les entreprises s'approprient les normes dans leurs pratiques managériales ? Quelle est la particularité de la diversité des origines ? Autant d'interrogations qui alimentent notre réflexion.

De nombreuses données sur la diversité, sous forme de tableau, enrichiront la lecture de cette partie. A l'issue de chaque chapitre, des synthèses rendront compte des principaux points à retenir afin de mieux saisir le phénomène de l'ethnicité.

CHAPITRE I



DE LA MIGRATION INTERNATIONALE AU MANAGEMENT DE LA DIVERSITE DES ORIGINES EN ENTREPRISE

« Les flots transfrontaliers de populations, tels que la migration, amènent à davantage de diversité à l'intérieur des sociétés. Cette diversité faite de traditions et de coutumes est appelée diversité culturelle. »

(UNESCO)²²

Comme l'illustre cette citation de l'Unesco, la migration dans le monde amène à davantage de diversité. Cette migration, sur fond de mondialisation, a des implications tant sur le plan politique, qu'économique et social (1.). De ces préoccupations humaines de grande ampleur, découlent une réponse politique à la migration (2.) et une problématique récente : la gestion de la diversité dans les organisations donnant lieu à une série de normes de management et des interrogations sur la diversité des origines (3).

1. Flux migratoire internationale et enjeux territoriaux

La migration humaine dans le monde a débuté il y a 60 000 ans (Patten, 2008), voire 100 000 ans selon l'OCDE (2002). Depuis les dernières décennies, ces mouvements sont facilités par le phénomène de mondialisation qui favorise la circulation des biens et des services grâce aux accords de libre échange²³ et de la libre circulation des capitaux et des hommes.

²² [htRT://www.un.org/fr/rights/overview/themes/culture.shtml](http://www.un.org/fr/rights/overview/themes/culture.shtml) (page consultée en août et octobre 2015)

²³ Les principaux accords de libre échange sont l'Alena, Mercosur, Asean et ACP :

Alena : Accord de libre échange Nord-Américain incluant le Canada, les Etats-Unis et le Mexique,

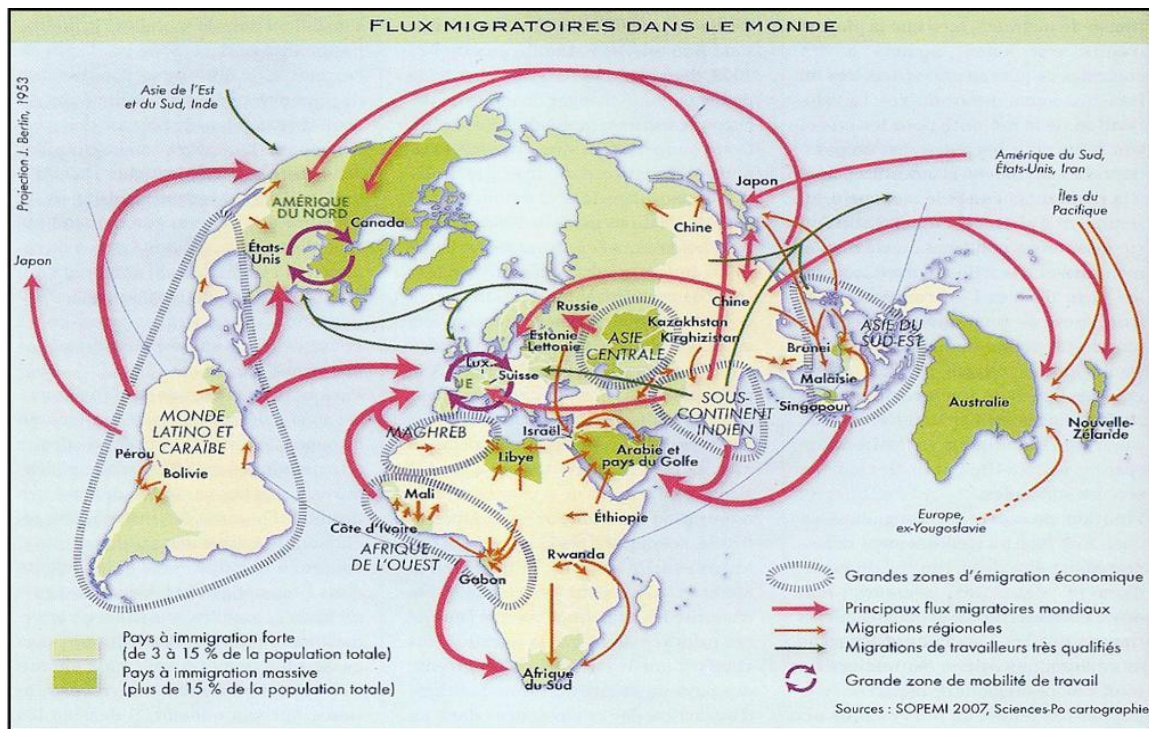
Mercosur : diminutif de Mercado Común del Sur, c'est à dire Marché commun du Sud crée en 1991 et incluant l'Argentine, le Brésil, le Paraguay, l'Uruguay, la Bolivie et le Venezuela,

Asean : Association of Southeast Asian Nations, c'est-à-dire l'Association du Sud-Est asiatique créée en 1967 et incluant l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, le Singapour et la Thaïlande,

Les Nations Unis définissent la migration internationale comme un : « *nombre de personnes vivant dans un pays ou un territoire autre que leur lieu de naissance* »²⁴ (International Migration, 2013).

Voici une cartographie des flux migratoires dans le monde :

Figure n°2 :
Flux migratoires dans le monde



Selon Piché (2005), il est tentant de croire que « *nous vivons une époque tout à fait exceptionnelle en matière de migration internationale* » mais cette supposition n'est qu'illusoire et s'explique par deux raisons. La première est que le taux de migration dans le monde est relativement faible. Comme l'indiquent les statistiques des Nations unies ci-dessous²⁵, il ne représente que 3.2 % de la population mondiale en 2013, soit 231 522 millions d'individus. La seconde raison avancée par l'auteur est que la migration internationale est plus présente dans les pays développés. En effet, le développement économique en Occident, dès la période de l'après-guerre, a largement favorisé une migration des pays du Sud vers les pays du Nord afin de combler le manque de main-d'œuvre.

ACP : Groupe des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique institué en 1975 et composé de pays tels que l'Afrique du Sud, le Burundi, le Rwanda, etc.

²⁴ « *Number of people living in a country or area other than that in which they were born* ».

²⁵ [htRT://esa.un.org/unmigration/documents/WallChart2013.pdf](http://esa.un.org/unmigration/documents/WallChart2013.pdf) (page consultée en février 2015)

Tableau n°6 :
Estimation de la migration internationale

Population par zone géographique (en milliers)	Population de femmes (%)	Population totale (%)	Taux de variation annuel moyen (%)		
			1990-2000	2000-2013	
	2013				
Developed regions	135 538	2.3	2.1	2.3	2.1
Developing regions	95 938	- 0.1	2.3	- 0.1	2.3
Least developed countries	10 958	- 0.6	0.5	- 0.6	0.5
Sub-Saharan Africa	17 228	- 0.1	1.3	- 0.1	1.3
World	231 522	1.2	2.2	1.2	2.2

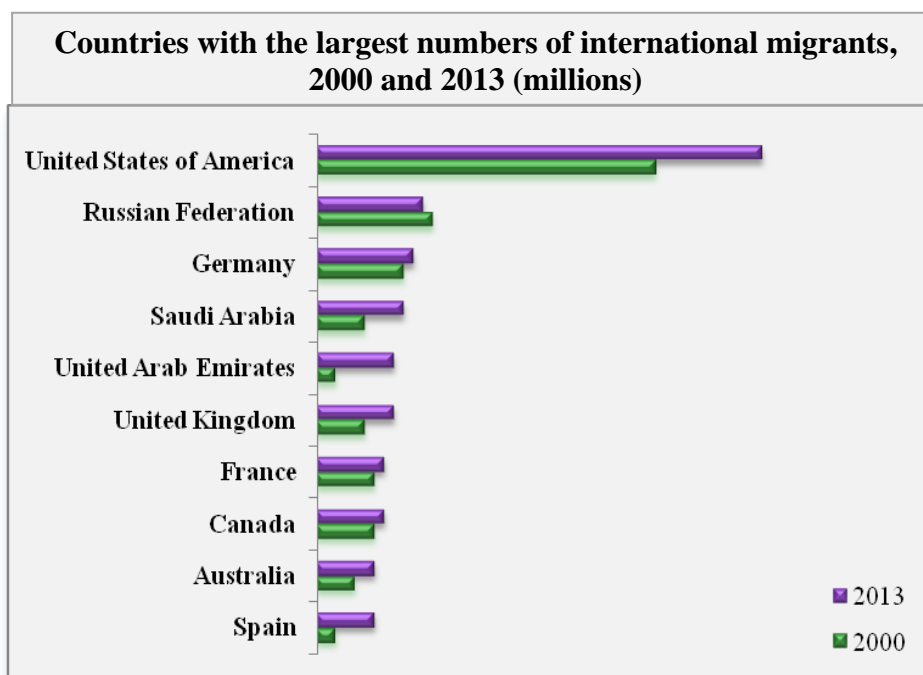
(International Migration, 2013)

Le pourcentage annuel moyen des personnes nées à l'étranger dans les pays développés a diminué, dans les années 1990-2000 et est passé de 2.3 % à 2.1 % en 2013 alors qu'il a évolué dans les pays en développement, passant d'un seuil négatif de - 0.1 % à 2.3 %. Les pays sous-développés ainsi que l'Afrique Sub-saharienne connaissent également une évolution du taux de migration internationale même si la tendance reste très timide comparée aux pays en développement. Outre l'échange Nord-Sud, la migration mondiale est également dynamisée par un flux Nord-Nord avec des migrants de l'Europe de l'Est vers l'Europe de l'Ouest.

Selon Wihtol de Wenden (2010), spécialiste de la migration en sciences politiques, nous assistons aujourd'hui à un développement migratoire Sud-Sud avec l'apparition de nouvelles destinations qui attirent les migrants. Il s'agit des pays du Golfe qui attirent des migrants en provenance du Maghreb, de l'Egypte, de Djibouti, de la Somalie mais également du Pakistan. En Asie, la Chine fait office de plaque tournante avec une migration chinoise vers « *des pays riches et/ou vieillissants comme le Japon, la Corée du Sud mais aussi Taiwan et Singapour* » et de nombreux accords politiques et commerciaux entre la Chine et l'Afrique (Bredeloup & Bertoncetto, 2006).

Globalement, parmi les pays attirant la plus importante migration internationale durant la dernière décennie, les Etats-Unis demeurent en pôle position, la France figure à la 7^e place mondiale et se positionne comme 3^e pays européen derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Figure n°3 :
Comparaison internationale des flux migratoires



(International Migration, 2013)²⁶

En France, les statistiques de l'INSEE, dans le tableau ci-dessous, indiquent une augmentation des étrangers en provenance de l'Europe mais aussi d'Amérique et d'Océanie vers la France. Entre 2008 et 2010, le pays a connu une variation positive des flux migratoires de 51 456 personnes en provenance de l'Europe et une baisse de 20 650 d'étrangers en provenance d'Afrique. La part des étrangers d'Asie reste identique sur les deux ans.

Tableau n°7 :

Evolution de la répartition des étrangers par nationalité en France en 2008 et 2010

Continents	2008		2010		Variation	
	(en chiffres)	(en %)	(en chiffres)	(en %)	(en chiffres)	(en %)
Europe	39,2	1 454 728	39,5	1 506 184	+ 51 456	+ 0,3 %
Afrique	41,0	1 523 506	40,4	1 544 156	- 20 650	- 0,6 %
Asie	13,9	531 704	13,9	531 704	-	-
Amérique et d'Océanie	6,1	226 342	6,2	235 518	+ 9 176	+ 0,1 %
Total	100	3 736 280	100	3 817 562	+ 39 982	-

²⁶ [htRT://esa.un.org/unmigration/documents/WallChart2013.pdf](http://esa.un.org/unmigration/documents/WallChart2013.pdf) (page consultée en janvier 2015)

2. Réponses politiques à la migration

Les mouvements migratoires dans le monde sont structurés par un système politique capable d'anticiper en amont des besoins démographiques afin de permettre l'accès aux migrants sur le territoire d'accueil et d'assurer leur intégration sur le marché du travail.

L'accès au territoire résulte d'une politique migratoire visant à « *mettre en place une approche équilibrée de la migration légale et de la migration clandestine* » (Parlement européen, 2013)²⁷. Les politiques d'immigration s'adaptent à la conjoncture économique et ciblent des publics particuliers selon la demande du marché. Il existe plusieurs types de politiques migratoires. Certaines sont directement liées à l'emploi comme l'immigration étudiante et l'immigration de travail, dite « *l'immigration professionnelle* » (Stefanini, 2009). D'autres politiques privilégient des considérations sociales telles que les droits accordés aux réfugiés par la Convention de Genève du 28 juillet 1951 et le Protocole de New-York du 31 janvier 1967 ou encore les droits d'asile. Le regroupement familial participe notamment à une forme d'immigration car il permet à « *la famille nucléaire d'un émigrant (femmes et enfants) de le rejoindre* » dans le nouveau pays d'accueil (Makaremi, 2007).

Plus les besoins démographiques sont élevés, plus ces politiques tendent à être laxistes et inversement. Outre la possibilité d'ajuster le flux migratoire à la hausse ou la baisse, les stratégies politiques visent également à modifier la structure migratoire en favorisant un profil d'immigrant au détriment d'un autre. C'est le cas, par exemple, du délaissement de « *la venue des personnes jugées économiquement inutiles comme dans le cas de la migration familiale, notamment celle des femmes et des demandeurs d'asile* » (Kergoat, Miranda & Ouali, 2011:94) au profit d'une migration étudiante ou de travail. Ce phénomène amène le cas du Canada à opter en 2012 pour le choix d'une limitation du nombre de migrants au statut de réfugiés²⁸ au profit d'une immigration de travail.

L'Europe s'ajuste également à la migration qui varie au fil du temps. Secouée par la Première et la Seconde guerre mondiale, l'Europe connaît une migration prégnante, notamment dans les régions de l'Ouest (Guiraudon, 2009:68). Plusieurs décennies plus tard, l'activité économique européenne prend une tournure morose. Les politiques migratoires laxistes pour combler le déficit démographique font désormais place à des mesures restrictives (Potot, 2013). Les pays d'Europe structurent et

²⁷ http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/fr/FTU_4.12.3.pdf (page consultée en janvier 2015)

²⁸ http://ccrweb.ca/fr/2012_bilan (page consultée en mai 2015)

homogénéisent leur politique d'immigration pour tenter de parler d'une seule voix mais sans parvenir à s'accorder sur une attitude commune. D'ailleurs, la France met en avant une politique « *positive* » d'immigration « *choisie* » en 2005 alors que son voisin allemand fait le choix d'instaurer le « *permis à point inspiré du modèle canadien* ». Les pays du Sud de l'Europe tels que l'Italie, l'Espagne et le Portugal favorisent, quant à eux, la venue des travailleurs migrants saisonniers. Plus au Nord, le Royaume-Uni ainsi que l'Irlande visent « *les élites et les qualifiés* » (Wihtol de Wenden, 2004).

L'Amérique du Nord connaît depuis plusieurs décennies une attraction migratoire sans précédent. Cela amène le Canada à mettre en place un système de points afin de concilier les impératifs économiques et sociaux. Cela correspond à des caractéristiques de sélection des candidats à l'immigration²⁹ comme le niveau de formation, de l'expérience professionnelle, de l'âge, des accompagnants comme la famille, etc. Plus le candidat dispose de caractéristiques similaires au profil recherché, plus il acquiert de points qui accroissent ses chances de valider son installation au Canada. Selon Boudarbat et Boulet (2010), l'immigration dite économique, composée de travailleurs qualifiés et de personnes d'affaires, représente à elle seule, deux tiers. Le regroupement familial et la présence des réfugiés complètent le processus d'immigration.

3. Diversité des origines dans les entreprises. Management par les normes juridiques et extra-juridiques

La diversité des origines est une caractéristique de la société. Nous avons vu dans le premier point de ce chapitre que la migration dans le monde amène les Etats nationaux à déployer des mesures politiques afin de prendre en charge les flux de population.

Nous allons porter un regard sur la fonction managériale pour comprendre comment celle-ci est gérée dans les entreprises car à nos yeux ce management est important. Deux points d'entrée, complémentaires, structurent cette partie à commencer par les normes juridiques visant à corriger les inégalités en s'attaquant aux problèmes de comportements discriminatoires (3.1.). Un aperçu sur les normes en France et à l'international permettra de mieux saisir le mécanisme des normes juridiques. Néanmoins, ces instruments juridiques ne suffisent pas à vaincre la discrimination. C'est alors que des normes extra-juridiques émergent constituant ainsi notre deuxième point d'entrée. Dépasser la discrimination et s'enrichir de la diversité constitue le nouveau challenge des entreprises (3.2.).

²⁹ [htRT://www.travailleursqualifiesquebec.com/selectiontravailleursqualifiesquebec.html](http://www.travailleursqualifiesquebec.com/selectiontravailleursqualifiesquebec.html)

(page consultée en septembre 2015)

3.1 Normes juridiques de lutte contre la discrimination

La problématique de la diversité s'inscrit dans le prolongement de la discrimination au travail laquelle est régulée par un arsenal de normes juridiques. Un détour sur les soubassements juridiques liés à l'organisation de travail s'impose pour comprendre le mécanisme des normes de diversité. Nous allons dresser un état des lieux des principales mesures juridiques au niveau international, en prenant en exemple le cadre juridique de la lutte contre la discrimination en France, l'Affirmative action aux Etats-Unis et l'accommodement raisonnable au Canada.

Les dernières décennies en France sont confrontées à de profonds changements de discours. S'il existe, à l'origine, des lois sanctionnant la discrimination, depuis peu la notion de « *discrimination positive* » est apparue, notion jadis liée à l'ethnicité aux Etats-Unis, présentée comme la solution dans les discours politiques français en 2007 (Point & Madoui, 2011). Le contexte aux Etats-Unis est pourtant bien différent de la France en raison de l'institutionnalisation du programme d'actions positives, l'Affirmative action, mais également de l'accommodement raisonnable.

- **Droit du travail pour lutter contre la discrimination en France**

Le discours sur la diversité se présente comme une solution pour contrer le fléau de la discrimination, pourtant déjà sanctionné par la loi. La discrimination relève du traitement inégal d'un individu. L'article 1 sur la discrimination, du 27 mai 2008, distingue deux types de discrimination, directe et indirecte :

« Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable ».

Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés ».

La forme indirecte de la discrimination s'attache au caractère « *informel* » et donc, moins perceptible (Gilliland et al., 2007 ; Piguet, 2006, Tissot, 2005 ; Levine & Leonard, 1984 ; Athanasou & Van

Esbroeck, 2008). Elle peut exister en toute inconscience, c'est-à-dire qu'un individu peut ne pas savoir qu'il discrimine (Gotham, 2002³⁰ ; Ringelheim, 2010). Alors que la discrimination formelle est reconnue et sanctionnée par la loi (Borillo, 2002), la discrimination informelle, bien que reconnue, est difficilement saisissable (Gächter, 2003).

Comme l'indique le tableau ci-dessous, la loi distingue plusieurs motifs de discrimination. Il s'agit de la discrimination liée à « l'origine » ; « l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée » à une « race » ; une « une ethnie » ; une « nation » ; une « religion » mais également à un « patronyme » et une « apparence physique ».

Tableau n°8 :

Critères de discriminations directement liés à la diversité des origines prohibés par la loi

Motifs de discrimination	Justification de la discrimination
origine	
appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une race	« discrimination fondée sur la naissance »
appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie	les discriminations liées à « une langue » ou « une culture »
appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une nation	« toute discrimination fondée sur la nationalité »
apparence physique	discrimination fondée « sur les traits ou caractéristiques physiques d'une personne pour prendre une décision qui lui est préjudiciable »
appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion	discrimination « envers une personne en raison de l'idée qu'il s'est faite de son appartenance à une religion, même lorsque cette appartenance n'est que supposée »
patronyme	« discrimination du fait d'un patronyme jugé ridicule ou de la consonance étrangère de son nom »

(adapté du Défenseur des droits)³¹

En cas de discrimination, les délégués du personnel qui disposent d'un droit d'alerte et les organisations syndicales peuvent intervenir pour tenter une action en justice. Il y a également les acteurs externes à l'entreprise tels que l'inspecteur du travail, les associations de lutte contre la

³⁰ (may not know that they are being discriminated against)

³¹ <http://www.defenseurdesdroits.fr/connaitre-son-action/la-lutte-contre-les-discriminations/critere>

(page consultée en avril 2015)

discrimination et le Défenseur du droit. Lorsque la discrimination est avérée, la loi prévoit des sanctions d'ordre disciplinaire ou pénal.

Par ailleurs, un concept récent est apparu pour contrer les inégalités. Il s'agit de la « *discrimination positive* », c'est-à-dire un ensemble de « *dispositifs de traitement social préférentiel en direction de populations en difficulté* » (Boucher, 2007 :69). Nous pouvons considérer que la discrimination définie plus haut selon les formes directes- indirectes, formelles-informelles, conscientes-inconscientes, relève alors de la discrimination « *négative* ». Le droit ne sanctionne que la forme négative de la discrimination puisqu'elle porte atteinte à la liberté des individus.

- **Affirmative action aux Etats-Unis**

L'histoire des Etats-Unis a vu se succéder plusieurs vagues d'immigration. Au fil des générations, le pays procède à des ajustements par des mesures politiques. Les années soixante-dix voient apparaître le programme d'actions positives (*Affirmative action*) qui consiste à « *conférer un traitement préférentiel aux minorités jadis opprimées* » (Beaud, 1984) tels que « *les Noirs, les 'Hispaniques', les descendants des populations autochtones (Native Americans), les femmes, et parfois les Asiatiques* » (Sabbagh, 2004) dans les secteurs de l'emploi de l'éducation desquels elles ont été historiquement exclues (Festervand & Festervand, 2011). Cette cause s'étend aux autres formes de discrimination telles que le handicap, l'âge, etc. C'est sur le fond de cette politique qu'est apparue la gestion de la diversité américaine.

L'Affirmative action va au-delà de la discrimination en tant que simple traitement inégal d'un individu et vise à « *réparer* » les maux à travers des traitements spécifiques dans le milieu professionnel comme la répartition de contrats publics, l'admission dans les universités et l'accès à l'emploi (Maguain, 2006 ; Benetullière, 2007). Ce dispositif a également des motivations mercatiques qui consistent à recruter et à présenter des employés dont le profil reflète celui de la clientèle (Garner-Moyer, 2012). Sabbagh (2004) ajoute que l'objectif est également de répondre à des attentes statistiques pour corriger la sous-représentation des minorités. Il précise notamment que l'interprétation de cette Affirmative action a évolué au fil du temps dans le débat public. Dans les années 1960, elle concernait : « *principalement l'ensemble des dispositions spécifiquement destinées à susciter une augmentation du nombre de candidats noirs à une position donnée et la prise en considération du facteur racial par l'instance allocatrice intervenant uniquement, de manière ponctuelle et localisée, à l'étape antérieure à celle de la sélection proprement dite* » (p.6).

Aux Etats-Unis, la « *question noire* » prend une place particulière (Ndiaye, 2005) avec un système ségrégationniste contre lequel plusieurs personnalités américaines se sont insurgées telles que Kennedy, Martin Luther King, Malcom X ou encore Rosa Parks. Il faudra attendre les années 1960 pour « *déségréguer* » grâce à des lois civiques en faveur des Noirs et voir l’Affirmative action propulser les minorités jusqu’aux plus hautes sphères politiques du pays (Hervier, 2008). Parvenir à bousculer les mentalités et institutionnaliser de nouvelles pratiques nécessitent l’inébranlable appui juridique politique (Graham, 1990 ; Skrentny, 2003 ; Sabbagh (2004).

Voici une chronologie retraçant l’évolution de la politique d’affirmative action. Ce dispositif juridique s’est construit sur une succession d’arrêts rendus par la Cour suprême américaine (Borgna Brummer, 2002)³². Initialement pensée pour remédier aux discriminations faites aux minorités ethniques aux Etats-Unis, l’Affirmative action échoue à mobiliser l’opinion publique à sa cause et devient même, un exemple de contre-inégalité puisque les minorités ethniques se multiplient et la majorité blanche craint à son tour la discrimination en raison des traitements de faveur envers les minorités.

³² [htRT://www.uvm.edu/rsent/nr6/Readings/TimelineofAffirmativeActionMilestones-1.pdf](http://www.uvm.edu/rsent/nr6/Readings/TimelineofAffirmativeActionMilestones-1.pdf),

(page consultée en avril 2015)

Tableau n°9 :
Étapes clés de la formalisation de l’Affirmative action par ordre chronologique³³
 (Borgna Brunner, 2007)

Dates	Événements
1961	L’Executive Order 10925 marque le premier pas du programme d’affirmative action. John Kennedy crée un comité qui encourage la diversification, le Equal Employment Opportunity Commision (EEOC).
1964	Le président Lyndon Johnson signe le Civil Rights Act qui interdit toutes formes de discriminations (race, couleur, religion ou encore origine nationale).
Juin 1965	<i>Johnson affirme que les lois des droits civils ne suffisent pas à remédier à la discrimination. Il définit le concept de l’Affirmative action : « vous n’effacez pas les cicatrices des siècles passés simplement en affirmant : ‘Maintenant, vous êtes libres d’aller où vous voulez, faites ce que vous désirez, et choisissez les dirigeants(ou leaders) qui vous plaisent’. Ce n’est pas en prenant un homme qui, pendant des années, a été enchaîné, en le libérant, en l’amenant à la ligne de départ d’une course, en prononçant ‘vous êtes libre de rivaliser avec tous les autres’ pour faire croire que vous avez été complètement juste... Ceci est la prochaine étape et la plus importante de la bataille pour les droits civiques. Nous ne cherchons pas seulement la liberté mais l’opportunité, pas seulement l’équité juridique mais la capacité humaine et pas seulement l’égalité comme un droit et une théorie, mais l’égalité en tant que fait et résultat ».</i> ³⁴
Sept. 1965	L’Executive Order 11246 exige au gouvernement de prendre des « actions positives » envers les minorités dotées d’un potentiel pour assurer une égalité dans tous les aspects de l’embauche et de l’emploi.
Oct. 1967	L’Executive Order est élargit à la discrimination du genre.
1969	Sous la présidence de Richard Nixon, la ville de Philadelphie a été choisie pour tester la politique de lutte contre la discrimination à l’embauche.
1978	Allan Bakke saisie la justice contre la faculté de médecine Davis Medical School de l’Université de Californie. Cet établissement comptait 16 places sur 100 pour les minorités. Allan Bakke, un américain blanc, a vu sa candidature rejetée à deux reprises alors que des membres des minorités ont été acceptés avec des résultats plus faibles. Il se dit victime de discrimination sur le critère raciale et que cela était contraire au Quatorzième amendement sur l’égalité.
1980	La Cour suprême statue une loi fédérale qui impose 15 % des fonds de travaux publics pour les « entrepreneurs des minorités qualifiés ».

³³ [htRT://www.uvm.edu/rsenr/nr6/Readings/TimelineofAffirmativeActionMilestones-1.pdf](http://www.uvm.edu/rsenr/nr6/Readings/TimelineofAffirmativeActionMilestones-1.pdf) (page consultée en janvier 2015) Timeline of affirmative action milestones

³⁴ « You do not wipe away the scars of centuries by saying: 'now, you are free to go where you want, do as you desire, and choose the leaders you please.' You do not take a man who for years has been hobbled by chains, liberate him, bring him to the starting line of a race, saying, 'you are free to compete with all the others,' and still justly believe you have been completely fair . . . This is the next and more profound stage of the battle for civil rights. We seek not just freedom but opportunity—not just legal equity but human ability—not just equality as a right and a theory, but equality as a fact and as a result”.

1987	En 1970, un tribunal a jugé un cas de discrimination contre les Noirs dans un Département de sûreté en Alabama. Après une décennie, cette minorité n'a toujours pas bénéficié d'un traitement égalitaire à l'embauche. D'où la décision du tribunal d'imposer des quotas raciaux pour remédier à ce problème : toute embauche ou promotion de personnes de couleur blanche fera l'objet d'une embauche ou promotion de Noirs jusqu'à hauteur de 25 %. Bien que ce contingentement soit contesté, la Cour suprême a tout de même accepté le recours aux quotas comme outil de lutte contre le racisme.
1989	L'affirmative action prend une tournure suspecte : « <i>pour la première fois, l'affirmative action a été jugé en tant qu'outil hautement suspect</i> » ³⁵ . Plus exactement, la décision de fournir 30 % du budget alloué à la construction aux Noirs a été contestée à Richmond. Il est demandé à la Cour de revoir son jugement de façon rigoureuse et que l'affirmative action est inconstitutionnel tant que la discrimination n'est pas avérée, ce qui remet en question l'existence des quotas.
Juin 1995	La Cour suprême est encore une fois saisie pour déterminer avec rigueur si la discrimination existe bien avant de mettre en place un programme fédéral d'affirmative action. Le programme d'affirmative action doit répondre à l'intérêt du gouvernement de s'adapter à une situation particulière. Toutefois, cette politique est maintenue en raison de la persistance des actes discriminatoires malgré le rejet des juges Scalia et Thomas qui souhaitent interdire l'affirmative action.
Juill. 1995	La Maison Blanche maintient l'affirmative action. Le Président Bill Clinton prône des normes davantage strictes pour remédier à la discrimination : « <i>stricter standards to mandate reform of affirmative action, it actually reaffirmed the need for affirmative action and reaffirmed the continuing existence of systematic discrimination in the United States</i> ». ³⁶
1996	Le quota racial est une fois de plus contesté par des étudiants Blancs à l'Université de Texas qui se disent discriminés en raison de leur race au profit de candidats moins qualifiés issus des minorités. Par conséquent, la Cour d'appel a suspendu le programme d'actions positives de cette université. En 1997, le procureur a soutenu que toutes les universités publiques du Texas devraient recourir au critère racial de façon plus neutre (<i>employ race-neutral criteria</i>).
1997	La Californie adopte la Proposition 209 qui remet une nouvelle fois l'affirmative action en question : « <i>The state shall not discriminate against, or grant preferential treatment to, any individual or group on the basis of race, sex, color, ethnicity, or national origin in the operation of public employment, public education, or public contracting</i> ». ³⁷
1998	Washington devient le deuxième état à supprimer l'affirmative action avec l'Initiative 200, soit une mesure similaire à la Proposition 209 en Californie.

³⁵ « *For the first time, the affirmative action was judged as a 'highly suspect tool'* »

³⁶ « *Stricter standards to mandate reform of affirmative action, it actually reaffirmed the need for affirmative action and reaffirmed the continuing existence of systematic discrimination in the United States* »

³⁷ « *The state shall not discriminate against, or grant preferential treatment to, any individual or group on the basis of race, sex, color, ethnicity, or national origin in the operation of public employment, public education, or public contracting* »

Fév. 2000	La Floride interdit l'affirmative action dans le processus d'admission dans les « <i>Colleges</i> ».
Déc. 2000	L'Université du Michigan interdit également le « <i>undergrad affirmative</i> » action.
2003	La Cour suprême affirme la discrimination positive dans le processus d'admission à la faculté de droit de l'université du Michigan.
2006	Projet d'interdiction d'affirmative action dans cinq états américains (Nebraska, Colorado, Missouri, Arizona et Oklahoma). Cette initiative est soutenue par Ward Connerly (CNN, 2008) qui dirige une organisation à but non lucratif American Civil Rights Coalition pour mettre fin à la préférence des minorités: « <i>The state shall not discriminate against or grant preferential treatment to any individual or group on the basis of race, sex, color, ethnicity or national origin in the operation of public employment, public education or public contracting</i> ». ³⁸

³⁸ « *The state shall not discriminate against or grant preferential treatment to any individual or group on the basis of race, sex, color, ethnicity or national origin in the operation of public employment, public education or public contracting* ».

Par ailleurs, l’Affirmative action n’est pas la seule mesure dont bénéficient les minorités aux Etats-Unis. Il existe également l’accommodement raisonnable mis en place par la Commission américaine sur l’égalité des opportunités d’emplois (US Equal Employment Opportunity Commission) en 1964. L’objectif est de remédier aux discriminations sur fond religieux (Brunelle, 2008) mais ce dispositif s’applique également au handicap. L’accommodement raisonnable s’étend plus tard à d’autres pays tels que le Canada.

- **Le cas des accommodements raisonnables au Canada**

Comme son nom l’indique, l’accommodement raisonnable consiste à accommoder, à trouver une solution en cas de désaccord entre un employé et son employeur. L’article 2 de la Convention des droits de l’homme et des personnes handicapées, définit les accommodements raisonnables de la manière suivante : « *apporter des modifications nécessaires et appropriées à des fins d’ajustement en cas de besoins particuliers afin d’assurer aux personnes avec un handicap la pleine jouissance ou l’exercice des leurs droits des citoyens et des libertés fondamentales sur un même principe d’égalité que les autres* ». ³⁹

L’accommodement raisonnable signifie qu’il est nécessaire de s’adapter aux individus, en l’occurrence ici aux personnes handicapées, de manière à leur permettre de travailler sur un même pied d’égalité avec les autres, conformément aux droits de l’homme et des libertés fondamentales.

Bien que l’article de loi, mentionne les personnes handicapées, les accommodements raisonnables sont à la portée de toutes les minorités (Laborde, 2009), notamment les communautés religieuses.

L’accommodement raisonnable a des implications managériales. Selon Jézéquel (2008), l’aboutissement d’un accommodement raisonnable repose sur une négociation, une coopération et un *engagement* continu. L’accommodement raisonnable est géré au cas par cas, selon le contexte de l’organisation et les préoccupations individuelles. Les revendications, aussi

³⁹ <http://www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml> (page consultée en février 2015)

« *Reasonable accommodation means necessary and appropriate modification and adjustments not imposing a disproportionate or undue burden where needed in a particular case, to ensure to persons with disabilities the enjoyment or exercise on an equal basis with others of all human rights and fundamental freedoms* ».

diverses soient-elles, convergent vers un but commun : parvenir à un arrangement. Une demande d'accommodement raisonnable impose au manager « *d'être proactif et innovateur dans ses gestes d'adaptation à la diversité* » et de déployer une politique de diversité centrée sur des « *relations harmonieuses* » dans une optique d'affaire. Sous la condition d'une bonne gestion, un accommodement raisonnable profite non seulement à l'auteur de la demande et, par la même occasion, à ses relations avec autrui dans l'organisation (MacDonald-Wilson, Rogers, Massaro, Lyass & Crean, 2002) puisqu'il amène à proposer des solutions (Hammel & Symons, 1992), à la religion (Cash & Gray, 2000) ou autres.

Alors que les normes juridiques s'inscrivent dans une approche punitive et renvoient à une vision négative, car il est question de non-respect des droits, la diversité s'inscrit dans une approche positive. Il s'agit de normes extra-juridiques fondées sur un discours d'« *égalité des chances* ».

3.2. Normes extra-juridiques, une approche « positive » de la diversité

Le développement des normes de la diversité en France apparaît dans un contexte de bouleversement politique. Selon Cohen et al. (2012), c'est à la fin des années 1990 qu'émergent des politiques d'intégration des minorités, « *à un rythme frénétique, générant la création d'organismes aux acronymes divers et variés* ». En l'espace d'une décennie près d'une dizaine d'institutions⁴⁰ voient le jour. La dernière en date est celle : « le Défenseur des droits », instance qui remplace l'ancienne Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances (HALDE). Selon l'auteur, la plupart de ces institutions ne jouent qu'un rôle « *modeste* » mais ont tout de même le mérite d'apporter de nouvelles initiatives pour une meilleure intégration des populations dans une France qui, comme beaucoup de pays

40 Institutions telles que le Haut Conseil à l'intégration (HCI) et le Groupe d'études sur les discriminations (GELD) chargé de recenser les cas discriminatoires. Par la suite, les Commissions départementales d'accès à la citoyenneté (Codac) visent à lutter contre la discrimination, ce qui donnera naissance plus tard aux Commissions pour la promotion de l'égalité des chances et de la citoyenneté (Copec), le Fond d'action sociale (FAS) qui devient le Fond d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations (Fasild), qui se transforme en Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé). En 2006, la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances (Halde). Depuis mai 2011, la Halde ainsi que le Médiateur de la République et la Commission nationale de déontologie de la sécurité (CNDS) forment ensemble le Défenseur des droits.

développés, connaît un changement radical de son paysage culturel. En effet, les nouvelles communautés étrangères véhiculent des préoccupations religieuses nouvelles. Face à une telle situation, l'attention est centrée sur le « *modèle français d'intégration* ». L'Égalité des chances semble trouver sa place dans un contexte de diversité où un ensemble de normes voit le jour ; certaines sont des normes déclaratives de diversité et d'autres, des normes de certifications en management.

- **Normes « déclaratives »**

Nous qualifions les normes déclaratives, toutes les initiatives de lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité qui repose sur une simple volonté d'engagement d'une entreprise envers elle mais il ne s'agit pas de réels engagements. Il s'agit principalement des chartes qui encouragent à la diversité et du reporting social qui encourage les entreprises à communiquer leur engagement, notamment en matière de diversité.

La Charte de la diversité, lancée en 2004, est construite sur la notion d'égalité des chances. Elle fait l'objet d'un intérêt académique croissant (Laufer & Silvera, 2006, Reich, 2005 ; Baubérot, 2003; Maguain, 2002). Le concept d'égalité des chances est promu par Claude Bébéar, alors président de l'Institut Montaigne en 2004. Il peut être définie comme « *le fondement de la République, c'est-à-dire le principe autorisant des actions destinées à faire en sorte que tous les individus partent du même 'point de départ', au bénéfice d'individus ou de groupes* » (Edin & Hammouche, 2012). La notion de « *point de départ* » est également inscrit dans la définition par l'IMS, organisme à l'origine de la Charte de la diversité, mesure pionnière en France. L'IMS complète la définition précédente en insistant sur le processus de l'égalité des chances : « *actions destinées à faire en sorte que tous les individus partent du même 'point de départ', au bénéfice d'individus ou de groupes potentiellement défavorisés. Cette démarche suppose par exemple d'accepter qu'un candidat [...] bénéficie de conditions particulières pour passer les tests de recrutement et ainsi disposer des mêmes chances qu'un candidat non handicapé de prétendre au poste à pourvoir* » (IMS⁴¹).

⁴¹ <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-glossaire.php> (page consultée en mars 2015)

Baubérot soutient que l'égalité des chances n'est possible que grâce au principe de laïcité : « *et c'est ainsi que la laïcité mène inexorablement à la justice sociale : égalité des droits et égalité des chances* » (Baubérot, Hollander & Estivalèzes, 2006).

La Charte de la diversité reflète l'engagement des organisations en faveur de l'égalité. Néanmoins, comme le souligne Doytcheva (2010), il ne s'agit là que d'une simple mesure « *incitative* » qui « *ne pose pas de cadre coercitif* » et n'est aucunement « *un contrat ayant une quelconque valeur juridique* ». Par conséquent, une entreprise quelconque peut la signer et communiquer à ses parties prenantes son engagement pour la diversité sans fournir aucune preuve.

Si la Charte est une mesure spécifique de la diversité, cette dernière est intégrée dans le cadre générale de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Depuis plusieurs années, la RSE prend une place particulière dans le discours du monde des affaires (De Bry, 2008). D'ailleurs, de nombreuses entreprises cotées en bourse communiquent leurs engagements en matière de la diversité dans les rapports annuels de la (Terramorsi, Barthe & Peretti, 2009).

L'Union européenne définit, dans son Livre vert, la RSE comme la responsabilité d'une entreprise d'intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans sa stratégie. C'est dans le volet social de la RSE que s'inscrit la diversité.

La Global Reporting Initiative (GRI)⁴² établi en 1997, est une mesure concrète de la RSE. Il s'agit « *d'œuvrer au développement durable et de promouvoir l'élaboration de rapports en matière d'environnement, de responsabilité sociétale et de gouvernance* »⁴³. Ce rapport comporte près de 150 indicateurs dont l'un d'eux est consacré à « *la diversité et l'égalité des chances* ». L'adhésion à ces textes par les entreprises est d'ordre volontariste car il n'existe pas

⁴² La GRI fondée par une organisation non-gouvernementale, composée de parties prenantes ou partenaires issus du monde des affaires, des sociétés d'audit, des organisations de protection des droits de l'homme, de l'environnement, du travail et des représentants de gouvernements, l'objectif est de créer un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports développement durable.

⁴³ <http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf> (page consultée avril 2015)

de « *procédure de vérification de leur application* » mais d'un référentiel sur l'avancement des programmes du développement durable dans les entreprises.

D'autres mesures encouragent les organisations à œuvrer dans la responsabilité sociale et, par conséquent, sur la diversité, comme la loi sur les Nouvelles réglementations économiques (NRE) qui stipule, dans l'article 116, que les entreprises cotées en bourse doivent soumettre les caractéristiques sociales dans leurs rapports annuels. Il y a également le Global Compact⁴⁴, également appelé le Pacte mondial. Il s'adresse à l'ensemble des organisations et comporte plusieurs principes structurés en quatre catégories : le respect de l'environnement et de la lutte contre la corruption. La diversité concerne plus particulièrement les volets du droit de l'Homme et du droit du travail dont le 6^e principe traite de l'élimination en matière d'emploi et de profession. L'ensemble de ces normes se présente comme des mesures incitatives, également appelées les « *soft laws* », c'est-à-dire des lois « *douces* », en opposition aux lois strictes dotées d'un droit d'appliquer des sanctions, appelées les « *hard laws* » (Biagi, 2000). Les *soft laws* visent à encourager les entreprises à la diversité, elles ne sont pas exemptes de critiques en raison de l'absence de mécanisme de vérification (Rasche, 2009:524). D'où la création de procédés de certifications permettant de démarquer et de valoriser les engagements des organisations les plus avancées en matière de diversité.

- **Normes de certifications en management**

La certification est définie comme un ensemble de règles et de procédures permettant de cibler qui peut être certifié et comment le processus de certification peut être conduit⁴⁵ (Pattberg, 2006:245). En France, il existe un panel de certifications de diversité dont : le Label diversité et le Label égalité sont les plus populaires en management des ressources humaines. En France, ce type de dispositifs s'inscrit dans un cadre « *socio-légal* » (Vatz-Laaroussi & Gélinas, 2013). Ces deux labels sont une propriété de l'État et délivrés par l'Afnor, organisme français de normalisation. Ils visent à prévenir la discrimination et à promouvoir la diversité grâce à des procédures que les managers sont tenus de suivre, d'appliquer et de diffuser dans leurs structures.

⁴⁵ « *Process of certifying compliance with the basic management or ouRTut standards agreed upon. [...]. The rules and procedures specifying who is eligible to become a certifier and how the certification process is conducted.* »

La certification s'inscrit dans une logique de progression continue puisque les pratiques des entreprises sont sans cesse évaluées. À l'issue des audits et selon les efforts fournis par les entreprises, le label est maintenue ou pas⁴⁶. En ce sens, la certification joue un rôle éducatif puisqu'elle assure un accompagnement des entreprises. La révision continue de leurs pratiques contribue à un apprentissage de la gestion de la diversité.

Le Label diversité porte sur un éventail de critères tels , entre autres, que le handicap, l'égalité femme-homme, les séniors, Certains labels se concentrent sur un type de diversité en particulier. C'est le cas du Label égalité professionnelle instauré en 2004 qui vise principalement à corriger les inégalités entre les femmes et les hommes. Il est, au même titre que le Label diversité, sous l'égide de l'État et repose sur des audits afin d'évaluer, par ailleurs « *les actions menées* » dans la promotion de l'égalité, la « *gestion des ressources humaines* » et « *l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel* ». Ce label constitue un gage de reconnaissance pour les entreprises⁴⁷. D'autres labels de management portent indirectement sur la diversité qu'ils intègrent dans le cadre général de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). C'est le cas du Label responsabilité sociale pour les entreprises de télémarketing, ou encore les normes ISO. Cette dernière entend refléter un gage de qualité par des audits de terrain de l'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization). Huit principes dans la norme ISO concernent la diversité comme, par exemple, « *l'implication du personnel* », « *l'orientation client* », « *les relations fournisseurs* », etc⁴⁸.

Selon Shaffer et Pollack (2011), les entreprises ont recours conjointement aux hard et soft laws, non pas en les considérant comme deux sources complémentaires dans une logique d'évolution mais en tant qu'antagonisme où les soft laws sapent les hard laws.

⁴⁶ <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/archives-actualites/le-label-diversite-un-engagement-concret-et-efficace-en-faveur-de-la-prevention-des-discriminations> (page consultée en avril 2015)

⁴⁷ <http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/promotion-de-legalite-professionnelle/le-label-egalite/> (page consultée en avril 2015)

⁴⁸ <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> (page consultée en avril 2015)

Conclusion du Chapitre I

Ce premier chapitre montre que la problématique de la diversité est ancrée dans des considérations sociétales qui interrogent le rôle des instances politiques dans l'intégration des minorités dans la société. En réponse au phénomène inquiétant de discrimination, qui perdure malgré les lois, une variété de normes extra-juridiques prolifèrent afin d'encourager les organisations à agir en faveur de la diversité. Voici une synthèse des normes à disposition des entreprises pour gérer la diversité.

Tableau n°10 :
Synthèse des normes de gestion de la diversité

Objectifs	Caractéristiques de la norme	Type de norme	Approche	Perception de la norme
Lutte contre la discrimination	Droits internationaux	Juridique hard laws	obligatoire	punitive négative
	réglementations européennes			
	Constitution française			
Incitation à la diversité	Label diversité	Extra- juridique Soft laws	volontariste	Encourageante positive
	Lois NRE			
	Charte de la diversité			
	Label RS			
	Label Egalité			

CHAPITRE II



MANAGEMENT DE LA DIVERSITE DES ORIGINES PAR L'INSTITUTIONNALISATION DES NORMES ET LA COOPERATION DANS LES EQUIPES DE TRAVAIL

*« La France 'est diversité', car ce n'est pas
seulement une apparence, une appellation,
mais la réalité concrète, le triomphe
éclatant du pluriel de l'hétérogénéité. »*

Fernand Braudel, 1986

Cette citation de l'historien Fernand Braudel rappelle que la diversité est le fondement d'une nation. Les normes de diversité visent à replacer la diversité au centre de l'attention dans une logique d'égalité entre les individus. Cet objectif est à la fois ambitieux et complexe puisque cela implique de corriger des comportements discriminants. Ce deuxième chapitre interroge le processus des normes de diversité dans les entreprises et pose l'interrogation suivante : les normes de la diversité sont-elles un vecteur de changement organisationnel et institutionnel à l'échelle des équipes de diversité ?

Notre chapitre se structure en trois points. Tout d'abord, nous présenterons les apports de la théorie néo-institutionnelle dans la compréhension des normes de diversité (1). Selon ce courant théorique, les entreprises agissent en réaction à un environnement qui exerce des pressions sur elles afin d'adopter des normes si elles souhaitent continuer à survivre sur le marché (Powell & DiMaggio, 2012:53) (1.1). Dans cette perspective, les normes de diversité s'imposent aux entreprises dans une optique d'égalité des chances. À notre sens, l'atteinte de ces objectifs implique nécessairement d'apporter un changement de pratiques dans les entreprises, ce que le courant institutionnaliste nomme les « *changements organisationnels et institutionnels* » (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001 ; Greenwood, Oliver, Suddaby & Sahlin-Andersson, 2008) (1.2). Celui-ci est le fruit d'un maillage d'acteurs institutionnels sans lesquels la Charte

de la diversité et autres certifications en management n'auraient pu voir le jour. L'ensemble de ces acteurs représente les « *parties prenantes* », c'est-à-dire des acteurs impliqués de près ou de loin avec les entreprises (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995) dans la problématique de la diversité. Quelles sont ces parties prenantes ? Comment participent-elles au changement organisationnel ? Quelles sont leurs contributions en matière de diversité ? Voici les questions auxquelles répondra cette partie de chapitre (1.3.).

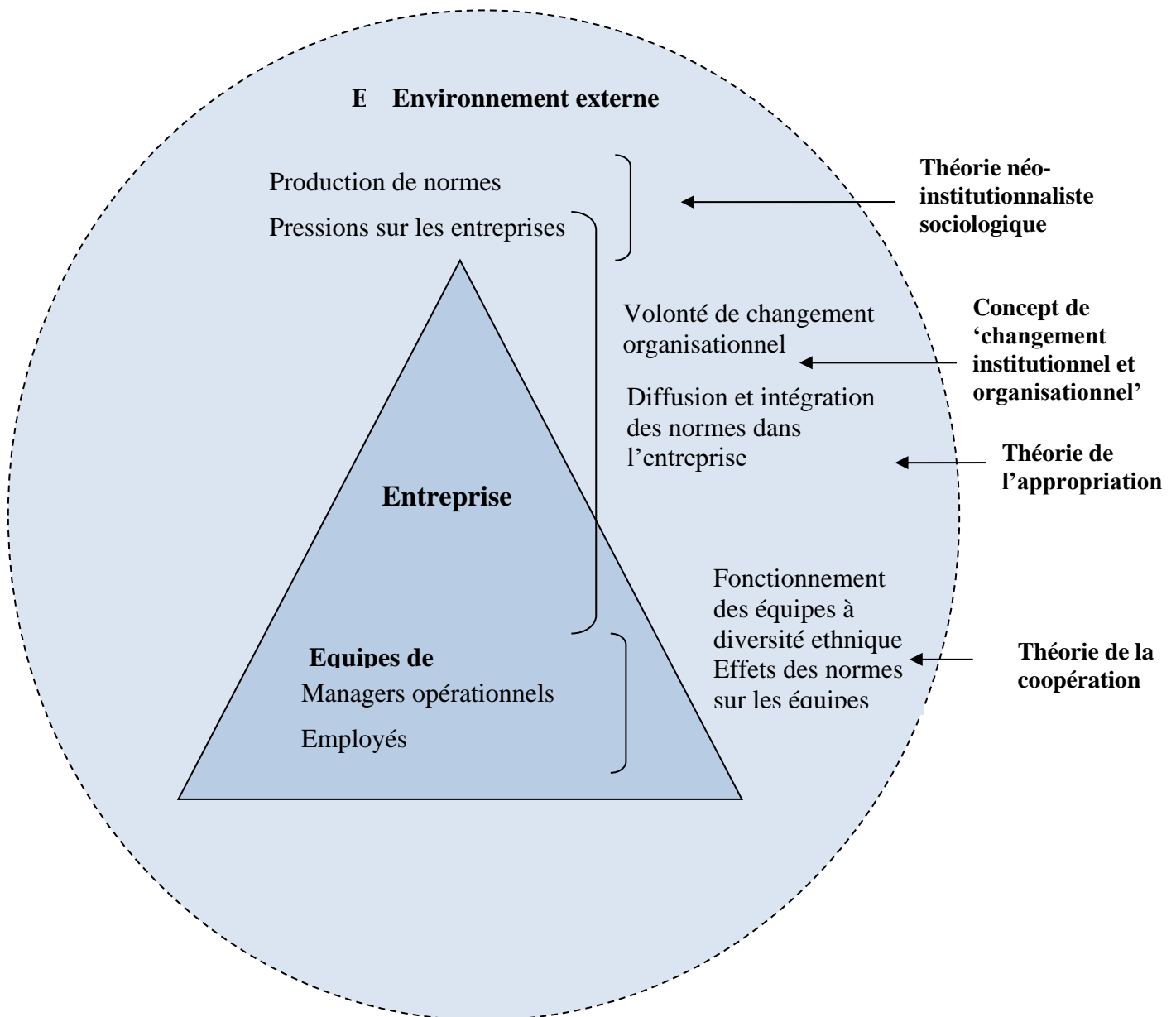
Ensuite, la réflexion se poursuit avec le cheminement des normes de diversité dans les entreprises. En effet, après avoir défini l'environnement et les acteurs institutionnels engagés dans la problématique de la diversité, l'étape suivante dans le changement organisationnel consiste à s'interroger sur le rôle de ces normes entre entreprises (2). Comment sont-elles intégrées et par qui ? Le courant institutionnaliste s'est penché sur la notion d'« *appropriation* » des outils de gestion (Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012) que nous allons mobiliser pour la compréhension du mécanisme des normes de diversité (2.1.). Une littérature naissante s'interroge sur le cheminement de ces normes de diversité dans les entreprises dans une perspective internationale sous l'angle institutionnaliste dont nous allons tirer quelques enseignements (2.2.).

Enfin, le troisième point de ce chapitre porte une attention particulière sur les normes de diversité à l'échelle des individus (3). Que se passe-t-il lorsque les normes de diversité sont appropriées dans l'entreprise et quels en sont les effets sur les individus ? La théorie de la coopération (Tajfel, 1982 ; Turner, 1985) permet d'apporter un éclairage puisqu'elle est construite sur des valeurs similaires à celles des normes de diversité, c'est-à-dire, l'idée de fédérer des individus autour d'un projet commun (3.1.). Après avoir posé les fondations de cette approche théorique, nous montrerons les subtilités que pose la diversité des origines dans la coopération dans les équipes (3.2.) que le management doit prendre en considération afin de répondre aux discours des normes de diversité (3.3.).

Le schéma qui suit reflète notre réflexion théorique :

Figure n°4 :

Représentation théorique du cheminement des normes de diversité dans les entreprises



1. Apport d'une lecture néo-institutionnaliste dans la compréhension des normes de diversité

La théorie néo-institutionnaliste montre que les entreprises sont soumises à des pressions les amenant à adhérer à des normes afin de protéger leur légitimité (DiMaggio & Powell, 1983). L'un des concepts centraux du courant institutionnaliste est le changement organisationnel. Nous interrogeons le rôle des normes de la diversité et les parties prenantes avec lesquelles interagit l'entreprise dans ce changement organisationnel.

1.1. Présentation néo-institutionnaliste des normes dans les entreprises

Le courant institutionnaliste considère que les organisations sont imprégnées d'institutions, c'est à dire des « *règles de jeu* » utilisées par les organisations (North, 1990) ainsi que des normes et des croyances qui influent sur le comportement des individus. Meyer et Rowan (1977), dans le prolongement de Berger et Luckmann (1967) précisent que les individus sont amenés à voir leur comportement modifié dès lors qu'ils adhèrent à ces institutions. Cela se produit grâce à un jeu d'influence de leurs modèles de pensée. Il existe plusieurs manières d'influencer le choix de l'acteur : soit le contrôle par des sanctions sous forme de lois (North, 1990) comme c'est le cas des normes juridiques contre la discrimination ; soit le système de récompenses qui aboutit à une négociation permanente (Cyert & March, 1963). C'est le cas des normes extra-juridiques telles que les certifications et les chartes de la diversité présentées dans le chapitre I qui présentent la diversité comme un facteur de performance dont bénéficieraient les entreprises.

Dans cet état d'esprit, les acteurs disposent du choix de l'action. Comme le souligne Oliver (1991), en réaction à ces contraintes, les acteurs peuvent délibérément s'y soumettre ou négocier pour convenir de ce qui correspond le mieux à leurs besoins. Mais elles peuvent également y résister soit en les contournant par des stratégies de dissimulation, soit par des systèmes d'influence. Ainsi, elles peuvent manipuler leur environnement en tentant de changer la perception du public. Il peut s'agir, par exemple, du rapport annuel qui contribue à modifier l'image de l'entreprise en la rendant plus positive en informant le public des engagements et des efforts fournis pour promouvoir la diversité. C'est également le cas du lobbying auprès du gouvernement pour tenter de changer les règles. L'ensemble de ces initiatives découle de modèles de croyance et de normes qui composent l'« *environnement institutionnel* » (Selznick,

1957). De ce fait, les organisations interagissent avec leur environnement. Les institutions sont le produit de ces interactions.

Selon cette configuration institutionnaliste, l'institution est dissociée de l'organisation. En effet, la première produit des règles alors que la seconde accepte « *les règles du jeu* » (North, 1990). Il s'agit là d'une conception économiste des institutions à laquelle s'oppose l'approche sociologique avec, pour chef de file, Selznick (1957) selon lequel, l'organisation est elle-même une institution puisqu'elle produit également ses propres règles.

Dans cette configuration, l'institutionnalisme s'oppose à la théorie classique qui considère que l'individu, qualifié d'*homo oeconomicus*, est conditionné par son seul désir économique. Ce conditionnement est façonné par les institutions qui déterminent son choix. Ainsi, l'organisation n'est plus tant orientée vers le profit mais par des valeurs (Godbout, 2005). Transposées au cas de la diversité, les entreprises adhèreraient aux normes de diversité, non pas dans le but d'une performance, au sens économique du terme, mais plutôt en les considérant comme un moyen d'atteindre une performance sociale. Cette performance sociale consiste en un changement du comportement des entreprises visant à produire le moins de dommages possibles au bénéfice des individus et de la société (Crane, McWilliams, Matten, Moon & Siegel, 2008:49). Elle est construite sur une image positive d'une entreprise qui adhère aux valeurs de lutte contre la discrimination et d'égalité des chances entre les individus.

Mais peu à peu, ces contributions institutionnalistes sont remises en question par une nouvelle génération de théoriciens, le néo-institutionnalisme prend forme grâce à des réflexions théoriques qui revendiquent la dimension « *sociale* » des organisations. Dans cette approche sociologique, Meyer et Rowan (1977), sur les traces de Berger et Luckmann (1967), observent un caractère répétitif des institutions. En s'y conformant, les individus tendent à réitérer les mêmes actions et à créer ainsi des habitudes. Les préférences individuelles sont façonnées par des dispositifs institutionnels qui rendent les organisations homogènes. Autrement dit, l'environnement influence les actions et les pensées des individus et, par la même occasion, les organisations (DiMaggio & Powell, 1997). Dans le cas de la diversité, les normes sont théoriquement en capacité de changer le point de vue des acteurs institutionnels sur la discrimination et de les amener à se tourner vers la diversité.

Cette conformité est définie selon DiMaggio et Powell (1983) par trois sources : coercitives, normatives et mimétiques. La pression « *coercitives* » renvoie aux sanctions afin d'exercer des pressions sur les organisations et de les amener à se conformer par la menace. C'est le cas des lois visant à punir les actes discriminants. La pression « *normative* » quant à elle, elle vise à modifier le comportement des entreprises au moyen d'une incitation comme les certifications en management. En effet, plutôt que de punir les entreprises pour la discrimination, celle-ci vise (la pression) à les encourager pour une plus grande diversité. Par ailleurs, afin d'assurer leur pérennité, les entreprises tentent de limiter au mieux l'incertitude. C'est pourquoi, elles adoptent un comportement dit « *mimétique* » en se conformant à ces cadres coercitifs et normatifs (DiMaggio & Powell, 1991).

Les certifications sont une pression normative en raison de leur caractère incitatif (Oliver, 1992). En y adhérant, les entreprises répondent aux attentes de la société (Scott, 1983) et ainsi en légitimité (Dowling & Pfeffer, 1975). Selon Oliver (1991), cette légitimité est une source de motivation pour les entreprises mais celles-ci ne se contentent pas de suivre ces instructions à la lettre. En effet, elles évaluent le risque et la conformité à telle ou telle institution, dans l'espoir d'une légitimité, ce que l'auteur appelle une réponse stratégique (*strategic response*) aux pressions qu'elles subissent. Cette conformité rend légitime les organisations et peut contribuer à influencer sur leur performance (Deephouse, 1999). La « *réputation* » devient un enjeu majeur pour les entreprises (Deephouse & Carter, 2005) surtout lorsque celle-ci est faible Ashforth et Gibbs (1990:191).

Par ailleurs, pour qu'une institution perde et gagne en légitimité, il convient de créer des mythes « *characterized by a shared narrative tradition based on spoken language to* » (Scott, 2008), c'est-à-dire, un récit partagé. Ce partage est primordial afin de maintenir le mythe (Scott, 1983) de l'entreprise. L'un des mythes entretenus sur la diversité, qui est véhiculé par les promoteurs des normes, et que la diversité est une richesse pour l'entreprise. Le néo-institutionnalisme sociologique nous enseigne que le comportement des entreprises n'est pas modifié par le seul fait de la création de normes car il convient surtout de les faire partager. Cette conception est forgée par la création de « *sens* » commun (Dacin, Goodstein & Scott, 2002) partagée par l'ensemble des acteurs (Meyer, 1977), c'est la dimension cognitive (Scott, 2008). Autrement dit, l'institutionnalisation produit une compréhension commune des individus de ce qui est considéré comme approprié et a du sens, « *meaningful behavior* » (Tobert & Zucker, 1983:5).

1.2. Normes de diversité, un vecteur de changement organisationnel ?

L'objectif des normes de lutte contre la discrimination et de promotion de la diversité nécessite un changement de pratiques dans les entreprises, défini par Berger et Luckmann (1976) comme la modification des pensées et des actions. Ce processus de changement est conceptualisé dans la théorie institutionnelle par le « *changement organisationnel* » (organizational change). Battilana et al. (2010) définissent le changement organisationnel comme des interventions préméditées dans le but de modifier le fonctionnement organisationnel pour un meilleur résultat⁴⁹. Ce changement peut être incitatif ou non (Teixeira, 2013:91). Le changement organisationnel opère lorsqu'une entreprise dépasse le simple discours et met en place des actions visant à corriger ses habitudes discriminantes dans l'objectif d'atteindre un management davantage tourné vers la diversité et l'égalité.

Le changement organisationnel est un long processus qui, selon Bacharach, Bamberger & Sonnenstuhl (1996:502), ne peut être confondu avec la « *transformation organisationnelle* ». En effet, alors que le changement s'inscrit sur une longévité et existe « *constamment* », la transformation organisationnelle n'opère qu'en cas de « *réalignement des logiques d'actions* »⁵⁰ (c'est-à-dire, une relation implicite entre les moyens et la fin). Les membres d'une organisation sont tenus de justifier les moyens qu'ils utilisent afin de parvenir à une finalité. Les auteurs expliquent, qu'en réaction à une pression subie par leur environnement, les logiques d'action par le top management peuvent être en contradiction avec celles de leurs subordonnées, elles sont alors « *mal alignées* ». Lorsque les subordonnées abandonnent les anciennes actions pour se conformer à leurs supérieurs, ces logiques deviennent « *réalignées* ». En l'absence de tensions, elles sont « *alignées* ». Ces transformations opèrent alors à plusieurs niveaux hiérarchiques et se répercutent sur les processus de gestion avec des modifications de pratiques en ressources humaines (Desreumaux, 2008:88). Dans ce cas de figure, les normes de diversité devraient être en mesure d'opérer en deux temps : 1/ provoquer des transformations organisationnelles impliquant plusieurs niveaux hiérarchiques (dirigeants d'entreprise, managers opérationnels et employés) afin de mobiliser l'ensemble des acteurs à agir contre la

⁴⁹ « *Organizational changes that correspond to premeditated interventions intended to modify organizational functioning towards more favorable outcomes* ».

⁵⁰ « *Organizational change is constantly occurring and that transformation occurs only when there is a realignment of logics across organizational subgroups* »

discrimination et en faveur de la diversité les amenant à un « *réalignement* », voire un « *alignement* » des logiques d'actions ; 2/ faire perdurer ces logiques afin de parvenir un changement organisationnel.

La recherche institutionnaliste s'est longtemps spécialisée sur les processus de « *transformations* » organisationnelles (Brint & Karabel, 1991 ; Cooper, Hinings, Greenwood & Brown, 1996 ; Leblebici, Salancik, Copay & King, 1991) mais a tardé à expliquer les « *dynamiques internes* » dans les changements organisationnels, se limitant à l'explication de phénomènes de « *similarités* » dans les organisations plutôt que de proposer une véritable analyse sur la capacité des organisations à changer (Greenwood & Hinings, 1996). Cela implique de distinguer les changements organisationnels « *réels* » capables d'impulser des dynamiques dans les organisations des changements purement « *symboliques* » (Czarniawska & Sevón, 1996:5). En effet, l'image des organisations devient « *idéaliste* » laissant penser que le changement organisationnel consisterait en un changement de symboles. D'où le débat opposant les tenants de « *changements symboliques accompagnés de 'réels changements'* » et les partisans de l'idée selon laquelle, les changements symboliques sont « *irréels* » et inexistantes. Cette critique s'applique d'ailleurs à la Charte de la diversité. Alors qu'elle a dépoussiéré le traditionnel discours punitif sur la discrimination et l'a remplacé par un discours positif sur la diversité et les bénéfices dont pourraient tirer les entreprises, la Charte est souvent perçue de manière purement « *symbolique* » (Huet, 2007:83 ; Junter & Sénac-Slawinski, 2010:177).

Nous pouvons alors nous interroger sur l'efficacité des certifications de management, telles que le *Label diversité*. Plus qu'un simple engagement déclaratif, comme c'est le cas de la Charte de la diversité, les promoteurs du label présentent celui-ci comme outil de management laissant penser à l'achèvement de changements réels dans les entreprises grâce à un cahier des charges strict, à un changement de pratiques managériales discriminantes pour de nouvelles pratiques ouverte à la diversité, une logique d'accompagnement grâce à des audits, etc.⁵¹

⁵¹ [htRT://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite](http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite) (page consultée en juillet 2015)

1.3. Rôle des parties prenantes dans le changement organisationnel

Le changement organisationnel implique de porter un regard sur les différents acteurs qui environnent l'entreprise afin de cerner ceux en mesure de contribuer au changement dans une logique de diversité. La compréhension de ce système social « *passé nécessairement par l'articulation de différents niveaux d'analyse (individu, organisation, secteur [...], société)* » (Brechet & Desreumaux, 2010:12). Jusqu'à présent, nous avons dressé un portrait du comportement des entreprises dans un environnement institutionnel qui les pousse à adhérer à des normes mais nous pouvons nous interroger : Qui sont les acteurs de la diversité ? Comment s'y prennent-ils pour opérer un changement organisationnel ? Quelles sont leurs contributions en matière de diversité ?

Scott (1987:499) soutient qu'un acteur a une capacité à d'influence sur la vie de l'organisation directement, en imposant des contraintes ou des exigences, ou indirectement, en créant de nouveaux mythes rationnels⁵². La diversité étant l'affaire de tous, une variété d'acteurs s'impliquent afin de dénoncer les problèmes de discrimination et d'attirer l'attention sur le besoin de diversité. Il s'agit aussi bien d'entreprises que des employés, des organisations syndicales, des associations, etc. Ces acteurs sont également des parties prenantes (PP), c'est-à-dire, des acteurs entretenant de près ou de loin des liens avec une organisation (Freeman, 1984:25). Il existe plusieurs classifications des parties prenantes⁵³ (Aggeri & Acquier, 2005 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997). Nous retiendrons la classification de Carroll et Năsi (1997) qui distinguent les « *parties prenantes externes* » entretenant de loin des liens avec l'organisation comme les institutions politiques à l'origine des normes de la diversité par exemple, et les « *parties prenantes internes* » qui agissent à l'intérieur des organisations comme par exemple les managers ou les employés.

⁵² « *shape organizational life both directly by imposing constraints and requirements and indirectly by creating and promulgating new rational myths* » (Scott, 1987:499)

⁵³ La définition des parties prenantes peut prendre plusieurs formes, elles sont classées différemment selon qu'elles soient *internes ou externes* (Carroll & Nasi, 1997), *contractuelles ou diffuses* (Bonnafeux-Boucher & Pesqueux, 2006), *primaires ou secondaires* (Clarkson, 1995), *volontaires ou involontaires* (Clarkson, 1995), *importantes ou non-importantes* (Freeman, 1984), *menaçantes ou coopératives* (Savage et al., 1991), *nécessaires ou contingentes* (Friedman & Miles, 2002) et enfin, *dépendantes ou indépendantes* (Frooman, 1999).

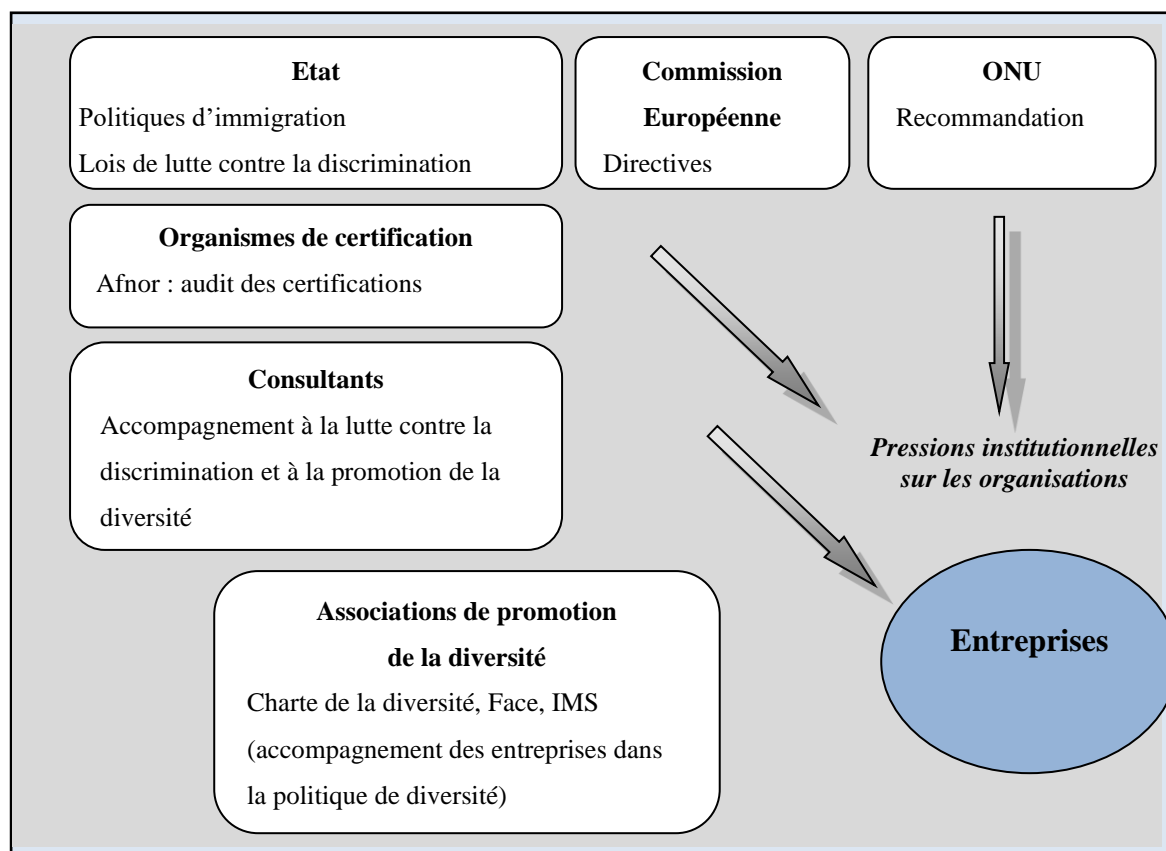
- **Parties prenantes externes, créatrices et promotrices de la diversité**

La diversité est une « *action collective* » (Brechet & Desreumaux, 2010) puisqu'elle catalyse l'attention de plusieurs parties prenantes qui participent conjointement à la politique de diversité. Outre les traditionnelles administrations nationales (le gouvernement) ou internationales (Commission européenne), il y a également les Clubs d'entreprises qui exercent également le rôle de créateurs de normes comme l'IMS-Entreprendre pour la cité, à l'origine de la Charte, les organisationnels professionnels. Comme l'indique la figure ci-dessous, d'autres parties prenantes contribuent au changement organisationnel comme les organisations professionnelles, il s'agit des consultants en management puisqu'ils proposent des services d'accompagnement aux entreprises sans oublier le cas des associations. Celles-ci, de par leur hétérogénéité, abordent le sujet sous différents angles : la *Fondation agir contre l'exclusion* (FACE) est engagée sur la lutte contre l'exclusion par exemple alors que l'*Association pour favoriser l'intégration professionnelle* (AFIP) vise précisément les « *minorités visibles* », etc. Ces acteurs⁵⁴ servent de porte-étendard pour dénoncer la cause de la discrimination. Les associations tentent d'exercer un pouvoir d'influence sur les organisations. Au même titre que les consultants, elles accompagnent également les organisations sur des sujets de société et constituent une « *force institutionnelle* » (Dacin, 1997) capable d'influer sur les formes de l'organisation (Hughes, 1958).

⁵⁴ Nous avons cités quelques-unes des principales organisations qui militent pour la lutte contre la discrimination et la valorisation de la diversité, cette liste n'est pas exhaustive.

Figure n°5 :

Parties prenantes externes impliquées dans la problématique de la diversité en management



- **Parties prenantes internes comme objet de recherche**

Les parties prenantes internes constituent la principale cible des normes de la diversité et le sujet de notre recherche. D'ailleurs, les normes de la diversité s'adressent à elles avec un discours visant à inciter chacune d'entre elles à des objectifs spécifiques.

La Charte de la diversité cible l'« *adhésion des salariés* », la « *mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines* », l'« *intégration de la politique de diversité [...] au plus haut niveau, par le dirigeant lui-même* », la « *formation destinée aux équipes RH, aux managers opérationnels ou à l'ensemble des collaborateurs* »⁵⁵. Quant au *Label diversité*, il a pour objectif de contribuer à la construction d'une « *identité positive et fédératrice* » ou encore le renforcement du « *sentiment de fierté d'appartenance des salariés* », « *attractivité de votre*

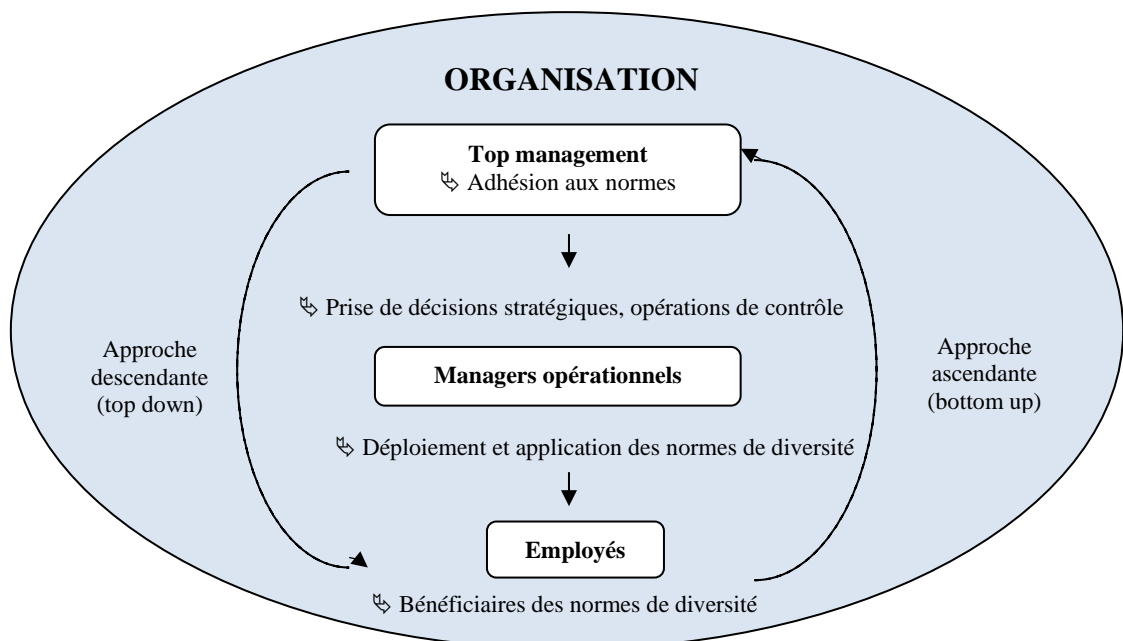
⁵⁵ htRT://www.charte-diversite.com/charte-diversite-actions-concretes.php

entreprise auprès de recrues potentielles », « intégrer l'ensemble des facteurs [...] pouvant être bénéfiques pour l'ensemble de vos parties prenantes ».

L'ensemble des parties prenantes agit à différents niveaux hiérarchiques leur conférant des tâches particulières que nous pouvons classer en trois catégories. Comme l'indique le schéma ci-dessous, il y a tout d'abord, les cadres dirigeants (*top management*) en charge de la prise de décisions stratégiques et du contrôle de l'organisation (Lewis, Pun & Lalla, 2006). Ensuite, les managers de proximité (*middle management*) chargés de diffuser et appliquer les normes de diversité. Ils jouent un rôle capital puisqu'ils prolongent l'action des dirigeants et sont « *les mieux placés pour traduire les activités professionnelles que les équipes doivent maîtriser* » (Bélorgey & Grollière, 2011:23). Jusque-là, il s'agit d'une approche descendante (*top-down*) avec le déploiement d'initiatives du haut de l'entreprise vers le bas (Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2007). Enfin, il est attendu des salariés qu'ils s'intègrent dans l'entreprise, qu'ils coopèrent dans une ambiance de cohésion sociale pour créer un « *sentiment d'appartenance* » (Tajfel, 1982 ; Turner, 1985, cités dans Chédotel, 2004) cher aux discours des normes de la diversité. Il s'agit alors d'une approche ascendante (*bottom-up*), c'est-à-dire, du bas de l'entreprise vers le haut.

Figure n°6 :

Parties prenantes internes dans les entreprises engagées dans les normes de diversité



La littérature sur la diversité a largement privilégié le fonctionnement des équipes en se concentrant principalement sur le cas du « *top management* » notamment pour interroger sa capacité à créer de l'innovation (Auh & Menguc, 2005 ; Talke, Salomo & Rost, 2010 ; Qian, Cao, & Takeuchi, 2013) et à contribuer à la performance de l'organisation (Cannella, Park & Lee, 2008 ; Boone & Hendriks, 2009). Or, elle a peu exploré le cas des managers opérationnels et des employés. C'est pourtant à leur échelle qu'opèrent les normes de diversité.

L'ensemble de ces parties prenantes internes, managers opérationnels et employés, forment une équipe, définie comme un nombre réduit d'individus, aux compétences complémentaires, engagés mutuellement (Katzenbach & Smith, 1993:112) dans des objectifs de performance (Payne, 2005:63). Dans notre cas, leur mission commune est de faire de l'entreprise, un lieu propice à la diversité dans un esprit de cohésion sociale et de management inclusif, c'est-à-dire fondé sur le consensus entre les managers et les employés afin d'intégrer au mieux ces derniers dans l'entreprise (Garrett, 1998)⁵⁶.

Voici une grille d'analyse du champ organisationnel des acteurs impliqués dans la diversité et des sources de pression subies :

⁵⁶ (*inclusive management means building applications that promote openness, teamwork, and consensus*).

Tableau n°11 :
Grille d'analyse du champ organisationnel des parties prenantes impliquées dans la diversité
(adaptée de Dohou-Renaud, 2009)

Types de parties prenantes (PP)		Sources de pression		
		Coercitives	Normatives ⁵⁷	Mimétiques
PP externes	PP réglementaires	Institutions internationales : ONU, Déclaration des droits de l'homme, Convention de l'organisation internationale du travail discrimination en matière d'emploi et de professions Union européenne (lutte contre la discrimination, Charte européenne de la diversité) : Conseil de l'Europe, Commission européenne Etat : application des règlements internationaux et européens	Développement des softs laws : Commission européenne (Livre vert de la RSE, Charte européenne de la diversité, normes ISO) Etats nationaux (lancement du Label diversité en France).	Déploiement des softs laws par les pays européens : Charte de diversité européenne : Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Allemagne, etc. Entreprises : application des softs laws de la diversité (signature de la Charte de la diversité, adhésion aux certifications : diversité, égalité)
	PP de marché	Clients, fournisseurs, associations de consommateurs	Organisations professionnelles (IMS Entreprendre pour la cité, AFMD, etc.)	Clients, fournisseurs
	PP de lutte contre la discrimination	Associations de lutte contre la discrimination et l'exclusion : Face, Afip, etc. Consultants RH (Mozaik RH, Diversity conseil, etc.)	Universités, institutions scientifiques, médias.	Médias
PP internes	Parties prenantes organisationnels	Dirigeants, actionnaires, propriétaires : intégration de diversité dans la politique globale de l'entreprise, création de politiques de diversité.	Managers : adoption des normes, animation des groupes de diversité.	Salariés, représentants du personnel

⁵⁷ Ces pressions se diffusent à travers des documents normatifs tels que le Pacte mondial de l'ONU, les lignes directrices de la GRI, les normes internationales ISO 14000, les principes directeurs de l'OCDE et le programme Responsible Care de l'industrie chimique mondiale

2. Changement organisationnel par l'appropriation des normes de la diversité

Après avoir étudié l'environnement institutionnel des entreprises et l'ensemble des parties prenantes impliquées dans les normes de diversité, nous allons aborder l'étape suivante de notre recherche qui porte sur le cheminement des normes de diversité à l'échelle des parties prenantes internes.

Le monde connaît une prolifération de normes de management (Grolleau & Mzoughi, 2005) qui ne cessent de peser sur les entreprises. Il impose une variété d'objectifs (la cohésion sociale, l'engagement commun, la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité) et des processus managériaux (mise en œuvre de politique de diversité, gestion des ressources humaines, formation destinée aux équipes, etc.) pour résoudre les problèmes de discrimination. Néanmoins, il n'explique pas comment parvenir à de tels résultats. Que deviennent les normes de diversité dans les entreprises ? Comment les parties prenantes agissent-elles vis-à-vis de ces normes de diversité ? Comment les parties prenantes internes s'impliquent-elles dans les normes de diversité ? Comment ces normes cheminent-elles et opèrent-elles à l'échelle des équipes ? Nous allons tenter de répondre à ces interrogations en mobilisant la théorie de l'appropriation (Carton, De Vaujany, Perez & Romeyer, 2006 ; Grimand, 2012) (2.1.) avant de dresser un portrait de l'appropriation de ces normes au sein des entreprises dans une perspective internationale (2.2.).

2.1. Appropriation des normes de la diversité

Nous allons présenter le modèle d'appropriation des outils de gestion et l'adapter aux normes de diversité.

- **Modèle d'appropriation en gestion**

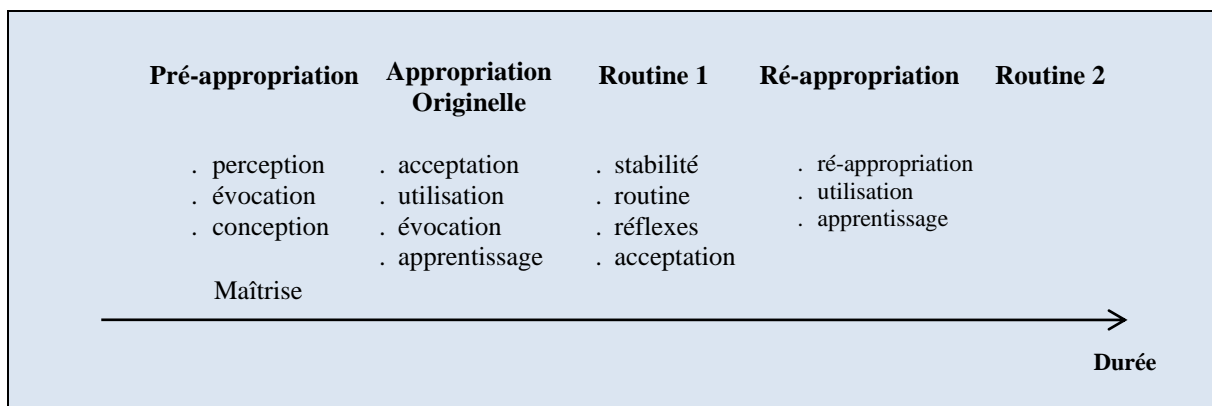
De Vaujany (2006:116) définit « *l'appropriation comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à un usage* ». Afin d'expliquer comment les acteurs de l'entreprise s'approprient des normes de gestion, il propose de se pencher sur un processus fragmenté en plusieurs étapes, comme le montre le schéma en-dessous. Il existe une phase antérieure à l'appropriation appelée la « *pré-appropriation* » durant laquelle un individu est « *exposé à de multiples stimuli* » qui alimentent son intérêt la norme.

Son « *imaginaire* » l'amène progressivement à la percevoir et progressivement à la concevoir. (Grimand, 2006:96). C'est à cet instant que débute véritablement le processus d'appropriation. L'individu accepte et utilise cet outil, « *le forme, le déforme et l'interprète* » (De Vaujany, 2006:119). Il développe un apprentissage par la pratique de cet outil de gestion qui le conduit à une première routine. Durant celle-ci, il acquiert une stabilité grâce à la régularité de cette pratique qui génère des réflexes. Au fil du temps, il peut être amené à « *ré* » interpréter son outil et l'utiliser différemment, ce qui aboutit à une nouvelle forme de routine.

Figure n°7 :

Processus d'appropriation

(Vaujany, 2005, cité dans Lemaire & Nobre, 2013:4)



Dans le cas de la gestion de la diversité, des managers peuvent signer la Charte de la diversité qui les amène à intégrer un nouveau discours tourné sur l'égalité des chances et les bénéfices de la diversité. L'intérêt suscité par la Charte ouvre la voie à l'appropriation de ce discours. L'entreprise accepte alors cette norme à partir de laquelle, elle développe des routines. Conformément au discours de la Charte, la routine peut consister à systématiquement communiquer aux parties prenantes l'engagement de l'entreprise dans la diversité.

Le processus d'appropriation est complexe, le tableau ci-dessous recense les trois dimensions complémentaires qui caractérise l'appropriation : rationnelle, psycho-cognitive et sociopolitique (Dechamp, Goy, Grimand & De Vaujany, 2006). Selon De Vaujany (2005:215), la première renvoie à une logique d'efficacité, c'est-à-dire que l'appropriation est normalisée. L'outil de gestion est un « *outil de travail* » qui répond à des fins d'efficacité pour l'organisation. La dimension psycho-cognitive résulte des « *règles* » intégrées par les individus dans l'accomplissement de l'action. Les capacités cognitives les amènent à développer des « *apprentissages* ». Par exemple, les certifications telles que le Label égalité ou le Label diversité visent à prévenir la discrimination en amont grâce à des audits sur les process de

ressources humaines. Ces mêmes schémas cognitifs contribuent à la dimension sociopolitique puisque ce sont eux qui amènent les individus à accorder une légitimité aux outils de gestion puisqu'ils les perçoivent comme des « *atouts* ».

- **La diversité, entre outil de gestion et norme de représentation**

Le management de la diversité repose-t-il sur l'appropriation d'un outil de travail ? A notre sens, un outil de gestion relève davantage d'un dispositif technique, lequel implique de se conformer à un cahier des charges, par exemple. C'est le cas des certifications telle que le Label diversité ou la norme ISO. Or, la gestion des ressources humaines est un phénomène complexe qui présente des subtilités sociales allant au-delà de la dimension technique. D'ailleurs, comme le précise De Vaujanv, cet outil implique une dimension psycho-cognitive qui comporte un ensemble de règles et de représentations. Lorsque ces dernières sont négatives, il y a un risque de stéréotype et de discrimination. Nous privilégions la notion de « *norme* » de la diversité.

Une norme est un « *ensemble des règles de conduite qui s'imposent à un groupe social* » (Larousse). C'est une sorte de modèle de conduite (Saïdy, 2007) auquel il convient de s'y conformer pour être « *normal* », au risque d'être « *anormal* » ou « *déviant* ». Les normes répondent « *aux mêmes impératifs et visent les mêmes objectifs : clarification, ordre, sélection, unification, spécification, langage commun, référence, économie de moyens, matérialisation de l'expérience acquise* » (Thiard, 1994).

Selon Helfrich (Helfrich, 2010), les normes sont classées selon les auteurs sur la base de divers critères dont la fonction de la norme (David, 2002 ; Bénézech, 1996), la cible et la nature de la norme dans le domaine de la consommation responsable par Gendron (Gendron et al., 2003b). Il existe des normes formelles et informelles (Helfrich, 2010) qui recouvrent aussi bien les coutumes qui sont des lois tacites et qui ont ensuite pris la forme des rites (Robert, 2001). De même, les stéréotypes sont également des normes (Boyer, 2007) informelles, véhiculées par le bouche à oreille. Thiard (1994) propose trois autres formes de classification : typologie fonctionnelle, autrement dit « *selon leur contenu* » ; la typologie structurelle avec une distinction entre normes de moyen et normes de résultat et enfin la dernière typologie d'ordre administratif à visée expérimental ou dont le consensus a été « *vérifié* ».

Voici un tableau de synthèse des différentes formes de normes. Notre recherche porte sur l'appropriation des normes de diversité au sens de (Maurand-Valet, 2007), c'est-à-dire une considération à la fois en tant qu'outil de gestion (comme le Label diversité) et de représentation (c'est-à-dire, la manière dont les individus perçoivent les autres).

Tableau n°12 :
Tableau récapitulatif des critères de classification des normes
(adapté de l'article de Helfrich, 2011)

Critères	Caractéristiques	
Fonction (Bézénech, 1996)	« La définition, la quantification de seuil d'exigence et interface de comptabilité » (Bénézech, 1996 repris dans Helfrich, 2010).	
Cible et nature de la norme (Gendron, 2003b)		
Le support de la norme : en tant qu'outil (Helfrich, 2010 ; Moisand & Garnier de Labareyre, 2009 ; Lambert & Ouedraogo, 2010 ; David, 2002 ; Borraz, 2005 ; Borot, 2000) ou représentation (Py, 1993 ; Maurand-Valet, 2007) ou les deux (Maurand-Valet, 2007)	Norme en tant qu'outil	outil de régulation (Helfrich, 2010)
		outil de management (Moisand et Garnier de Labareyre, 2009)
		Outil de comportement organisationnel (Lambert et Ouedraogo, 2010)
		Outil de gestion (David, 2002)
		Outil de politique publique (Borraz, 2005)
	Norme en tant que représentation	Langage est une norme (Borot, 2000)
	Norme comme représentation (Py, 1993)	
Norme en tant qu'outil et représentation		Outil (de gestion) et représentation (Maurand-Valet, 2007)
« Evolution de la norme » Tamm Hallström (1996)	« <i>L'évolution de la norme</i> » puisqu'il est question de se concentrer sur « <i>le passage d'une normalisation hard, qui encadre les produits, à une normalisation soft des processus et du management</i> » chez Tamm Hallström (1996, repris dans Helfrich, 2010)	
Types de norme suivant un processus en évolution	« <i>Traditionnellement on distingue plusieurs étapes de cette évolution [de la norme]. Dans les premières années l'ISO avait pour habitude de s'appuyer sur des normes nationales afin de les « mondialiser » plutôt que de développer directement ses propres normes. Les normes ISO ont</i>	

(Igalens, 2009)	<p><i>d'abord concerné des produits, des matériaux (<u>premier type de normes</u>), puis des process de fabrication ou d'essai (<u>deuxième type de normes</u>) et enfin des « systèmes de management » (<u>troisième type</u>). Les travaux actuels de rédaction et la parution des premiers écrits contenus dans le projet de norme ISO 26 000 constituent vraisemblablement l'ébauche d'une série de normes du <u>quatrième type</u> ».</i></p> <p><i>« En premier lieu il est évident que l'ambition de cette norme dépasse celle des normes précédentes. Si avec ISO 9000 et ISO 14000, l'apparition du concept de « système de management » avait caractérisé le passage du deuxième au troisième type de norme, il s'agit avec ISO 26000 d'aller encore plus loin en s'attaquant à la place de l'entreprise dans la société. On est ainsi passé du produit à l'entreprise et on passe aujourd'hui de l'entreprise à la société à partir du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ».</i></p>	
<p>Forme (Helfrich, 2010)</p>	Formelle	Normes juridiques (loi, règlement, code civil, normes de travail...).
		Normes techniques
	Informelle	Normes sociales qui « regroupent l'ensemble des comportements admis dans une société donnée » (Helfrich, 2010).
		Il s'agit par exemple des mœurs, de la langue, des accents, des habitudes, des coutumes, des modes, etc. Normes institutionnelles (famille, structures d'enseignement qui « représentent l'ensemble des comportements à adopter à adopter afin de répondre aux attentes des différentes institutions sociales ».
<p>Zone géographique</p>	Norme NF en France	
	Norme CE en Europe	
	Norme ISO à l'international	
<p>Appartenance interne ou externe à l'organisation</p>	Normes internes	
	Normes externes	

Contenu (Thiard, 1994)	Typologie fonctionnelle	<i>« Il s'agit là des différents types de normes selon leur contenu. Il est bon de noter que ces différents types ne s'excluent pas mutuellement et qu'une même norme peut être de plusieurs types : c'est le cas de la « norme de produit », qui comporte le plus souvent de la terminologie et des méthodes d'essais ». Ex : norme de service, norme produit, norme de sécurité, norme d'essai, norme de gestion, etc.</i>
	Typologie structurelle	<i>« La norme de moyens décrit concrètement les moyens à utiliser pour atteindre son objet. Elle décrira dans le détail un mode de construction, une composition [...] ». Exemple : un guide de fabrication. « La norme de résultat, ou d'objectif, fixe le résultat à atteindre par le produit - par exemple ses caractéristiques et ses performances laissant au producteur l'entière liberté de choix des moyens, donc toute latitude en matière d'innovation ».</i>
	Typologie administrative	<i>« Les « normes », munies de toutes les assurances de pérennité normale (5 ans en moyenne) et dont le contenu technique est totalement éprouvé, le consensus ayant en outre été soigneusement vérifié » ; « Les normes à caractère « expérimental », dont l'objet est de mettre à la disposition des acteurs économiques des solutions provisoires, soit que la technologie en cause reste encore mouvante, soit qu'il faille compléter le consensus par une expérimentation concrète sur le terrain, avant toute consécration comme « norme » ».</i>

Après avoir vu le processus d'appropriation des normes dans les entreprises, nous allons voir, comment concrètement, ces normes se diffusent dans les entreprises dans la littérature institutionnaliste à l'échelle internationale

2.2. Etat des lieux et enseignements de la recherche institutionnaliste sur les normes de diversité

Comment les normes de diversité sont-elles diffusées et appropriées dans les entreprises et qu'en est-il en termes de management ? Süß & Kleiner (2008:45) apportent un éclairage nouveau en s'appuyant sur la logique néo-institutionnaliste. Ils soulignent l'importance de l'isomorphisme dans le management de la diversité en prenant le cas de l'Allemagne. Leurs résultats indiquent que les entreprises allemandes les plus disposées à adopter un management de la diversité sont des filiales de sociétés américaines. Ces entreprises sont soumises à des pressions si fortes de leur l'environnement que la gestion de la diversité s'impose à eux, non pas dans le but de répondre aux véritables besoins locaux, mais pour se conformer à des comportements isomorphes dictés par la maison-mère afin d'assurer la légitimité de l'entreprise sur le marché. Parmi les attentes de cet environnement oppressant, figurent la promotion des femmes ou la protection des consommateurs.

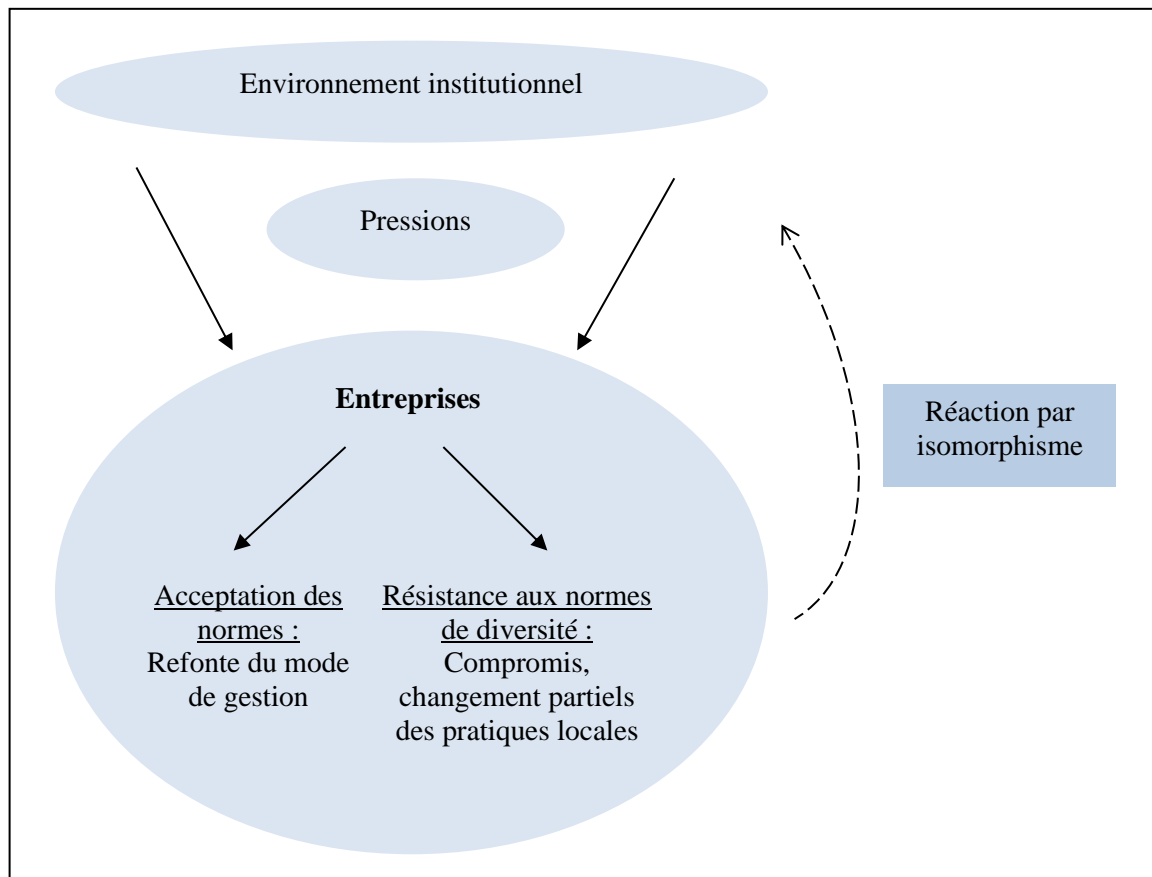
Cet isomorphisme produit une refonte du mode de gestion des organisations. La recherche de Boxenbaum (2006), sur la transposition des pratiques américaines de management de la diversité dans deux entreprises danoises, souligne l'importance du rôle des acteurs dans le changement organisationnel. Les cadres chargés de la promotion de la diversité endossent le rôle de « *traducteurs* » et de facilitateurs des pratiques étrangères au niveau local. De leur perception et leur croyance en de potentiels bénéfiques, découle une redéfinition des pratiques locales.

C'est l'occasion d'unir des acteurs aux motivations diverses autour du projet commun qu'est la diversité. Alors que le management hiérarchique (top management) se soucie davantage de la légitimité de l'organisation, les managers opérationnels voient dans la problématique de la diversité, une opportunité d'atténuer l'incertitude (Yang & Konrad, 2011:14). Cependant, le transfert de pratiques d'un pays à un autre peut s'avérer complexe lorsqu'il n'est pas accepté par les acteurs locaux. C'est ce que révèle l'étude de Ferner, Almond et Colling (2005) sur le transfert d'une politique de diversité américaine à une filiale britannique. Celle-ci se heurte à

des mécanismes de résistance sous la forme de compromis afin d'échapper à une transposition totale du management américain. Voici une illustration des normes de la diversité dans la littérature institutionnaliste :

Figure n°8 :

Cartographie du processus des normes de diversité dans la littérature institutionnaliste



- **Etat des lieux de la recherche institutionnaliste sur les normes de diversité en France**

Le courant institutionnaliste est de plus en plus mobilisé pour décrypter les pratiques de management de la diversité afin de saisir le mécanisme des processus institutionnels et des pressions normatives et sociales sur les organisations (Kelly & Dobbin, 1998 ; Litvin, 2002). En revanche, il s'agit d'une littérature à dominante internationale. En France, la littérature sur la diversité est encore peu développée puisqu'il s'agit d'un concept récent ayant vu le jour à partir des années 2000 et formalisé par la Charte de la diversité en 2004. Il est encore peu question d'appropriation des normes de diversité à l'échelle des managers opérationnels et des employés.

Pour l'heure, la littérature, interroge globalement les politiques globales de diversité à l'échelle des organisations (Peretti, 2006) avec des interrogations sur le potentiel de la diversité dans les entreprises (Sabeg & Charlotin, 2006) et sur la construction des certifications en management telles que le Label diversité au niveau sociétal (Djabi, 2014). Certaines recherches se concentrent sur la dimension des ressources humaines avec une analyse des méthodes de recrutement, de formation et de gestion de la diversité (Peretti, 2006). D'autres recherches questionnent la position de certains acteurs en particulier. C'est le cas de Klarsfeld (2009) qui étudie le cas des managers et des directeurs de ressources humaines et en déduit que le management de la diversité en France résulte davantage de pressions coercitives avec les lois contre la discrimination et la peur de la sanction. Cette analyse aurait été beaucoup plus concluante si elle avait intégré le cas des employés et compris comment les normes de la diversité opèrent à leurs niveaux. De plus, comme le précise l'auteur, la diversité des origines en management est très peu explorée en France. L'attitude au travail comprend plusieurs facteurs tels que leur motivation, la valeur que les salariés accordent au travail et leur engagement à l'entreprise grâce au respect des règles, des procédures et de la culture de l'entreprise (Yang & Wu, 2008).

Jusque-là, ce courant théorique aborde la diversité sous l'angle des normes de diversité dans une vision hiérarchique descendante en s'intéressant au cheminement des normes du niveau international à l'échelle des managers. Sans la nommer, il introduit une notion qui s'y apparente : l'« *hétérogénéité organisationnelle* » (Hasse & Krücken, 2008) en référence à des populations aux identités variées qui réalisent des tâches similaires mais, comme le soulignent Caronna, Pollack et Scott (2009), l'institutionnalisme n'a que très peu exploré la question de la diversité et, plus précisément, la diversité des origines. Quand c'est le cas, c'est sous le spectre de l'immigration pour comprendre l'institutionnalisation des politiques d'immigration (Bousetta, 2000). Un petit éclairage sur l'articulation entre les normes de diversité, le changement organisationnel et l'ethnicité est apporté par Rao Sahib (2013) qui analyse le renforcement du recrutement de la diversité des origines dans les Clubs européens de football suite à l'Arrêt Bosman rendu par la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE) en 1995⁵⁸. Il s'agit précisément d'une norme juridique visant à réglementer la libre circulation des

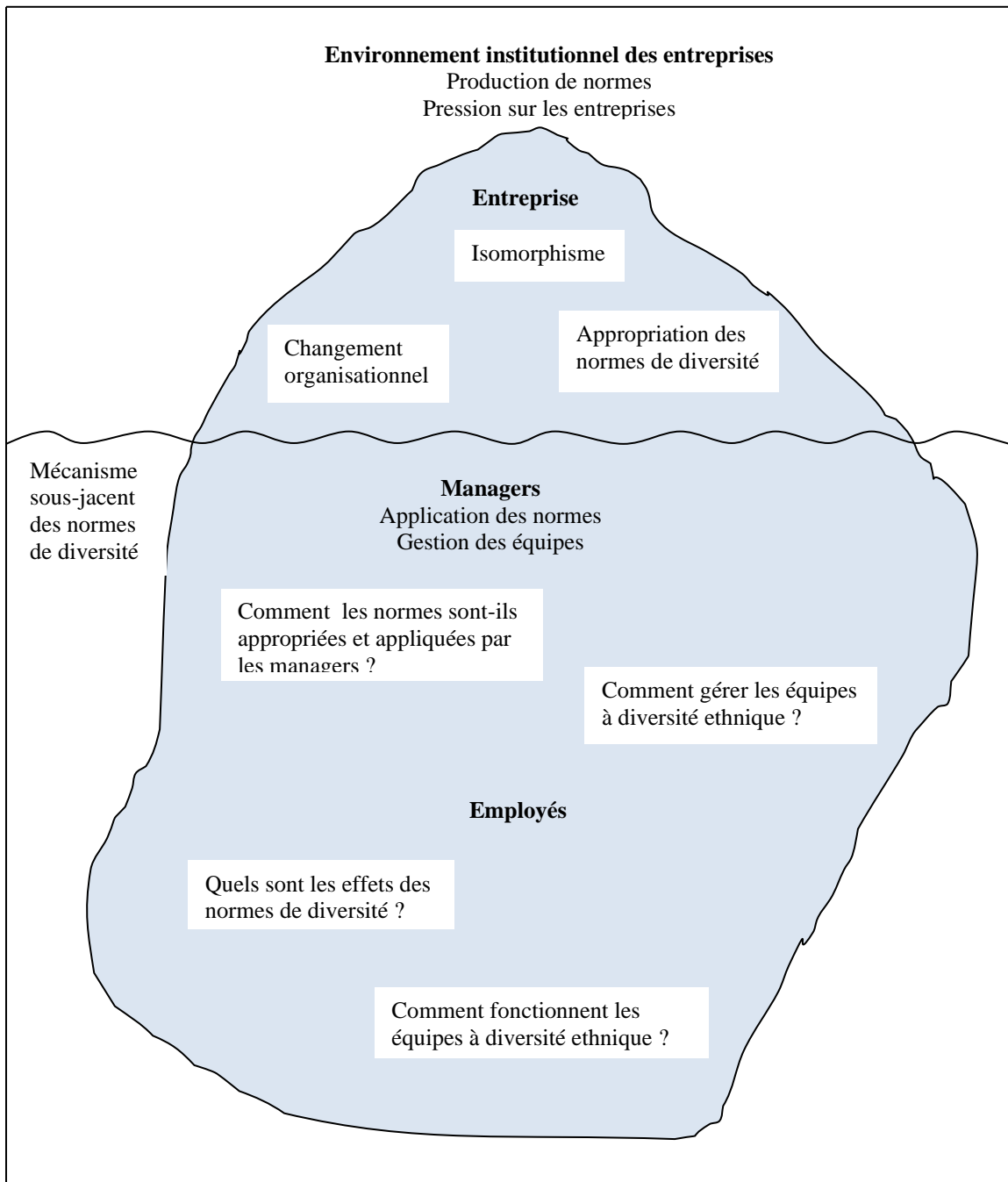
⁵⁸ Arrêt Bosman, affaire C-415/93. *European Court Reports 1995 I-04921*. ECLI identifier: ECLI:EU:C:1995:463

travailleurs et, indirectement, à poser la question de la diversité des origines. Néanmoins, cette analyse se limite à la seule dimension du recrutement.

Pour conclure, la théorie néo-institutionnelle peine à expliquer les relations entre l'organisation et les individus. Comme l'indique le schéma ci-après, elle ne fournit qu'un aperçu du cheminement des normes de la diversité uniquement. à l'échelle du management Il s'agit là d'une vision partielle du fonctionnement des entreprises qui ne suffit pas à expliquer le changement organisationnel, tel un reflet de la partie émergente d'un iceberg. Or, c'est en intégrant pleinement l'individu dans le raisonnement théorique que le néo-institutionnalisme sera capable d'apporter une réflexion plus concluante. Des analyses complémentaires sont nécessaires pour approfondir la compréhension des normes de diversité à l'échelle des employés. Par la même occasion, il importe d'explorer le cas de ces normes en interaction avec le critère de l'ethnicité de manière à offrir une analyse complète du mécanisme des normes et ses effets sur la diversité.

Figure n°9 :

Limites de la théorie institutionnelle dans la compréhension du mécanisme des normes de diversité à l'échelle des équipes à diversité des origines



Théorie institutionnalisme

Quel cadre théorique complémentaire pour comprendre le mécanisme des normes de diversité à l'échelle des équipes à diversité ethnique ?

3. La coopération comme moyen de changement organisationnel dans les entreprises et réponse aux normes de diversité

Ainsi que nous venons de le constater, l'institutionnalisme peine à expliquer les relations interindividuelles dans les organisations (Gadille, Tremblay & Vion, 2013). Or, la compréhension de ce point est nécessaire puisque les normes de la diversité s'adressent spécifiquement à des individus : des dirigeants d'entreprises censés adhérer aux normes, des managers chargés de les appliquer et des employés qui en bénéficient. Selon le discours de ces normes, la diversité contribue à la performance des entreprises en favorisant « *la cohésion sociale* » (Charte de la diversité) et « *en fédérant les salariés autour d'un projet collectif et en renforçant leur fierté d'appartenance à l'entreprise* » (Label diversité). Or, ces normes se limitent à une simple fixation d'objectifs confinés dans la seule dimension de management sans expliquer le mécanisme sous-jacent à l'échelle des salariés.

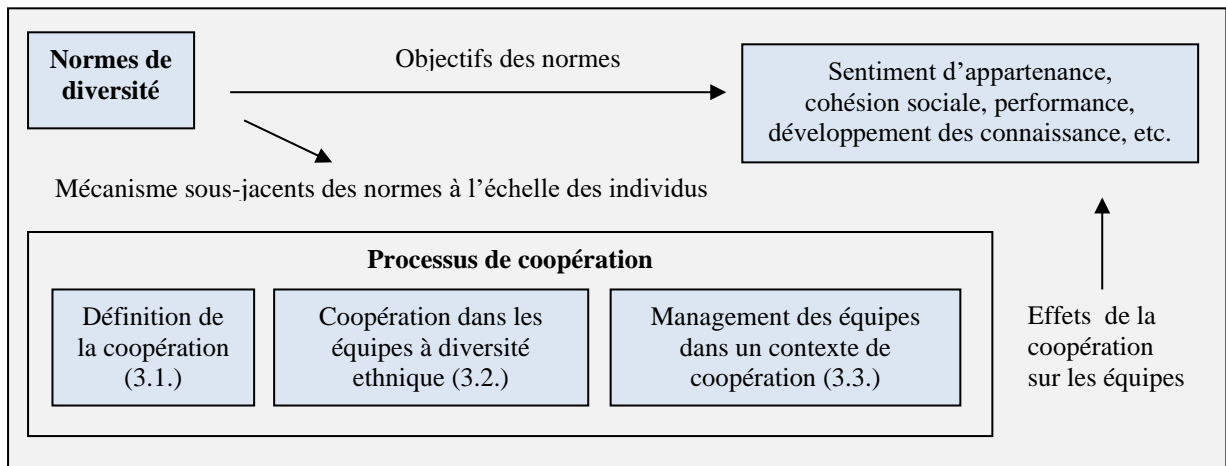
Cette zone d'ombre fait place à un flot d'interrogations : dans l'hypothèse où l'entreprise promeut la diversité et que les normes sont appropriées par les individus, comment concrètement atteindre les objectifs « *cohésion sociale* », d'« *appartenance* » à une organisation et la performance ? Comment manager les équipes ? Le « *simple fait de réunir des individus suffit-il à créer un sentiment d'appartenance à une équipe et les amener à coopérer* » (Chédotel (2004) ? Au-delà de la dimension purement managériale, de quelle manière les employés contribuent-ils à la diversité et qu'en est-il de la diversité des origines ?

Nous allons tenter d'apporter un éclairage à ces interrogations en mobilisant la théorie de la coopération car elle permet de comprendre le fonctionnement des équipes à diversité des origines sous l'angle de la coopération et, de contribuer à combler les manquements du néo-institutionnalisme.

Nous définirons la théorie de la coopération et dresserons un parallèle qui l'unit à la problématique des normes de diversité (3.1.). Nous verrons que les équipes sont dotées de caractéristiques qui leur sont propres (3.2.) que le management doit prendre en considération (3.3.) afin de contribuer au mieux à la coopération dans les entreprises.

Figure n°10 :

Normes de diversité et coopération dans les équipes à diversité des origines



3.1. Théorie de la coopération : éléments de définition dans un contexte de normes

La coopération dans les équipes occupe une place clé dans les entreprises car elle permet d'amener les individus à travailler ensemble. Plusieurs critères sont préalables tels que l'identification sociale par lequel un tiers se reconnaît dans un groupe, la confiance qui relève d'une ressource capitale dans la coopération et l'assistance mutuelle entre les individus. C'est à partir de ces fondamentaux que la coopération pourra être effective et être en mesure de répondre aux objectifs de normes de diversité.

- **Identification sociale, un critère d'appartenance à un groupe**

La coopération peut être définie comme le fait que des individus travaillent ensemble afin d'atteindre des objectifs organisationnels (Delaney, 1996:54). Ces individus forment un « *groupe* » unis par le partage en commun et l'*identification sociale*. Selon Chédotel (2004:165), cela signifie que plus un individu s'identifie à un groupe social, plus il est amené à s'impliquer dans des *actions collectives* et, par conséquent, à coopérer. Tout individu se situe naturellement au carrefour de divers groupes mais ne s'identifie qu'à ceux qu'il juge *utiles* et *conformes à la réalité*. De ce fait, soit il partage les mêmes affinités que ceux du groupe social en question, soit l'absence d'affinités l'amène à changer pour s'adapter et « *ressembler* » au groupe social, ce que l'auteure appelle la stratégie par *émulation*. Le groupe partage des

« *valeurs* », des « *sentiments* » et des « *objectifs* » communs (Dameron, 2004:138). Lorsqu'un individu s'identifie à un groupe, il en devient membre, il s'agit alors de l'endogroupe (*ingroup*) alors que les autres groupes dont il s'exclut sont des exogroupes (*outgroups*) (Licata, 2007:20). Le point de convergence entre la théorie de la coopération et les normes de diversité concerne l'idée d'union, de rassemblement des individus autour d'un objectif ou un projet commun. L'individu reste toutefois libre de son action puisqu'il a la possibilité de s'identifier, ou pas, à un groupe.

- **Confiance**

La coopération consiste en un dépassement de l'intérêt individuel au profit du groupe. Cela nécessite nécessairement d'accorder une confiance au groupe afin d'y appartenir et d'y contribuer. Dans ce cas, la confiance est le ciment qui relie les membres d'une équipe et la condition nécessaire pour la coopération. Toutefois, elle n'est pas innée et résulte d'un sentiment que les organisations développent (Ring & Van de Ven, 1992). Kumar (1996) souligne que cette confiance est une ressource limitée qui n'est accordée qu'à certaines personnes et qu'elle n'est pas systématiquement réciproque. Il est de l'intérêt des organisations de la créer et de la renforcer car elle peut être solide, plus encore que le sentiment de peur. La confiance permet de partager des informations, d'exploiter des compétences pour réduire les coûts de transaction, de s'adapter à l'environnement, etc. Elle constitue une forme de capital stratégique personnel et du fait qu'elle ne soit pas accordée à n'importe qui, elle nécessite un coût (Dei Ottati, 1994). La confiance est un « *actif intangible* », elle est caractérisée par son aspect volatile puisque « *qu'elle ne peut être acquise que très lentement, mais détruite très rapidement* » Sako (1992). Par ailleurs, la confiance est aussi valorisante que le pouvoir. En effet, elle permet de contrôler alors que le pouvoir, même s'il semble rentable à court terme, se dégrade à long terme (Kumar, 1996).

Lorenz (1992) montre que la confiance ainsi que la coopération contribuent à une meilleure flexibilité dans les équipes (Carpenter, Danier & Takahashi, 2004). Comme le note Jones et George (1998:543), les organisations jouent un rôle déterminant dans le développement de la confiance, selon qu'elles y accordent une importance ou non. D'ailleurs, certaines d'entre elles investissent du temps, des efforts et des ressources considérables afin de construire et maintenir une « *confiance inconditionnelle* » (inconditional trust) qui amène les managers à veiller au bien-être de leurs subordonnés.

- **Assistance mutuelle**

Dans ce cas, les individus développent une assistance mutuelle qui peut conduire à des *changements significatifs* dans une équipe, il s'agit principalement du noyau dur de l'équipe (*core team*) (Freeman, Wertheim & Trinder, 2013), c'est-à-dire, des individus les plus engagés dans le groupe. Selon Wiener et Doescher (1991:41), la coopération dépend du calcul des individus, ce que Tessier et Deffayet (2005:250) appellent la relation donnant-donnant. Lorsque le gain escompté est perçu comme positif, l'individu accepte la coopération. Dans le cas contraire, il n'est pas motivé pour coopérer. Parmi les individus qui coopèrent, la contribution peut toutefois s'avérer inégale selon les membres d'une équipe. Pour un même travail donné, certains participants sont plus actifs alors que d'autres sont plus passifs en raison de leur niveau d'engagement (Sense, 2013). Un engagement actif accentue le nombre et la qualité des échanges. Les individus créent alors davantage d'occasions d'engager des réflexions, d'augmenter le flux d'informations et de favoriser la coopération. La fréquence des contacts peut être considérée comme un indicateur du niveau d'engagement d'un individu à un groupe car l'attachement au groupe crée sans cesse des occasions d'échanges.

3.2. La coopération dans les équipes dans un contexte de diversité des origines

Nous avons vu que l'objectif des normes de la diversité est de parvenir à réunir l'ensemble des membres d'une équipe à s'identifier communément à l'entreprise. Que se passe-t-il dans le cas des équipes ? Quels sont les effets des normes et du management de la diversité des origines sur les équipes ?

La littérature sur la coopération est largement mobilisée pour expliquer le fonctionnement des équipes ethniques (Grzymała-Kazłowska, 2005 ; Oberschall, 2000 ; Bettencourt, Brewer, Croak & Miller, 1992). Il en ressort que l'identification sociale y joue un rôle important. Sharan (1980:259) observe que les équipes ethniques sont plus à même à développer des contacts inter-ethniques en raison de la « *ressemblance* » des individus dans les sous-groupes (in-groups) ethniques. Ce contexte est propice aux relations amicales et favorise l'assistance mutuelle, qui est un facteur nécessaire à la coopération dans les équipes, à l'échange des ressources et à la confiance tout en influençant le rendement au travail (Lee, Lee, Chen, Hsieh, Yeh & Lin, 2014:417). Ce constat est partagé par Cox, Lobel et McLeod (1991:840-841) selon lesquels, l'héritage culturel des minorités est d'une grande importance dans la coopération. En effet, leur

observation des équipes composées des Hispaniques, d'Afro-américains, d'Asiatiques américains et d'Anglo-américains montre que les minorités ethniques sont culturellement façonnées par des comportements collectivistes qui favorisent la coopération. Selon Ziegler (1981), ce type de relation est favorisé dans les groupes ethniquement hétérogènes, en prenant le cas de la ville de Toronto qui compte l'une des plus larges mixités ethniques au Canada.

Par ailleurs, au sein d'un même groupe, il peut exister un groupe dominant et un groupe dominé. Lorsque les minorités ethniques sont en plus faible nombre, elles sont en position de groupe dominé et inversement (Rebzani, 2000:34). La littérature sur les équipes ethniques dénonce les risques d'ethnocentrisme qui peuvent nuire à l'esprit de coopération dans les équipes

Toutefois, les équipes à diversité ethnique peuvent présenter le risque d'un comportement ethnocentré (ethnocentrism), c'est-à-dire adopter une « *attitude positive à l'égard de l'endogroupe, des attitudes négatives à l'égard des exogroupes et une conviction que les exogroupes sont inférieurs* » (Licata, 2007:20). Une forme de domination ethnique (*ethnic dominance*) peut exister, c'est à dire que certains individus disposent d'un pouvoir et d'une influence qu'ils exercent sur d'autres. Cela peut s'expliquer par le fait que les minorités développent naturellement des stratégies de survie lorsqu'elles se sentent menacées (Ogbu, 1990). Cette domination nuit à la coopération puisqu'il s'agit d'une forme d'emprise sur les membres de l'équipe qui entrave l'esprit de partage (Waring & Bell, 2013:399).

L'ethnocentrisme est souvent associé à un comportement négatif (Maher, Clark & Maher, 2010) mais Tajfel et Turner (1979:3) atténuent cette critique et rappellent que les minorités ethniques ne sont pas toujours ethnocentriques et qu'elles adoptent souvent des comportements positifs à l'égard du groupe dominant. Leur sentiment d'appartenance contribuent à maintenir la cohésion sociale (Knouse, 2006 ; Ryska, Yin, Cooley & Ginn, 1999), notion centrale dans le discours des normes de diversité, et la coopération dans les équipes (Tajfel, 1982 ; Turner, 1985).

Jusqu'à présent, nous avons traité la coopération du point de vue des caractéristiques des équipes, c'est-à-dire les comportements types que les individus sont amenés à adopter pour rendre la coopération possible : une identification élevée à un groupe social, un engagement actif, une assistance mutuelle qui dépasse l'intérêt individuel au profit du groupe. Lorsque la coopération est solide, elle est en mesure de dépasser les risques d'ethnocentrisme et de

domination dans le groupe. Comme le rappelle Tajfel (1981:289), la coopération implique de dépasser ce risque lorsque le management est adapté aux équipes.

3.3. Management des équipes dans un contexte de coopération

La théorie de la coopération souligne plusieurs points indispensables dans le management des équipes tels que le leadership qui permet de maintenir une cohésion dans le groupe (Tajfel, 1974, 1969), la gestion du conflit (Tajfel, 1982), le renforcement de la confiance (Brewer, 1981).

- **Leadership et gestion des équipes**

Le leadership est indispensable dans une équipe (Tyler, 2002). Il n'existe pas définition universelle de leadership. Il s'agit plus d'une attitude que d'une position hiérarchique (Nichols & Cottrell, 2014). Le leadership peut être défini comme une aptitude à influencer de manière interactive et dynamique des individus au sein d'un groupe afin de les orienter vers des objectifs d'un groupe ou d'une organisation (Pearce & Conger, 2003 cités par Sommerville & Howard, 2010)

Tajfel (1982) rappelle que sans un leadership « *charismatique* », un groupe ne peut perdurer. De par sa position de leader, le manager est en mesure d'amener les employés à s'unir autour d'un projet commun tout en surmontant (ou anticiper) les risques propres aux équipes tels que l'ethnocentrisme, la domination d'un sous-groupe vis-à-vis d'un autre, les problèmes de discrimination et les conflits de manière générale. Puck et Pregernig (2014) montrent qu'un conflit distrait les membres de l'équipe, les empêche de s'investir pleinement dans l'exécution d'une tâche, ce qui amoindrit la coopération et limite la performance. À défaut d'éviter le conflit, le gérer efficacement permet de surmonter les difficultés quotidiennes auxquelles s'exposent les groupes dans une logique de performance (Dierdorff, Bell & Belohlav, 2011), d'apprendre de cette expérience et de maintenir un niveau de coopération pour assurer la pérennité. Le leadership permet de parvenir à un consensus, qui est l'objectif principal de la coopération dans une équipe (Semsar-Kazerooni & Khorasani, 2009) et ainsi, à développer la confiance entre les membres d'une équipe.

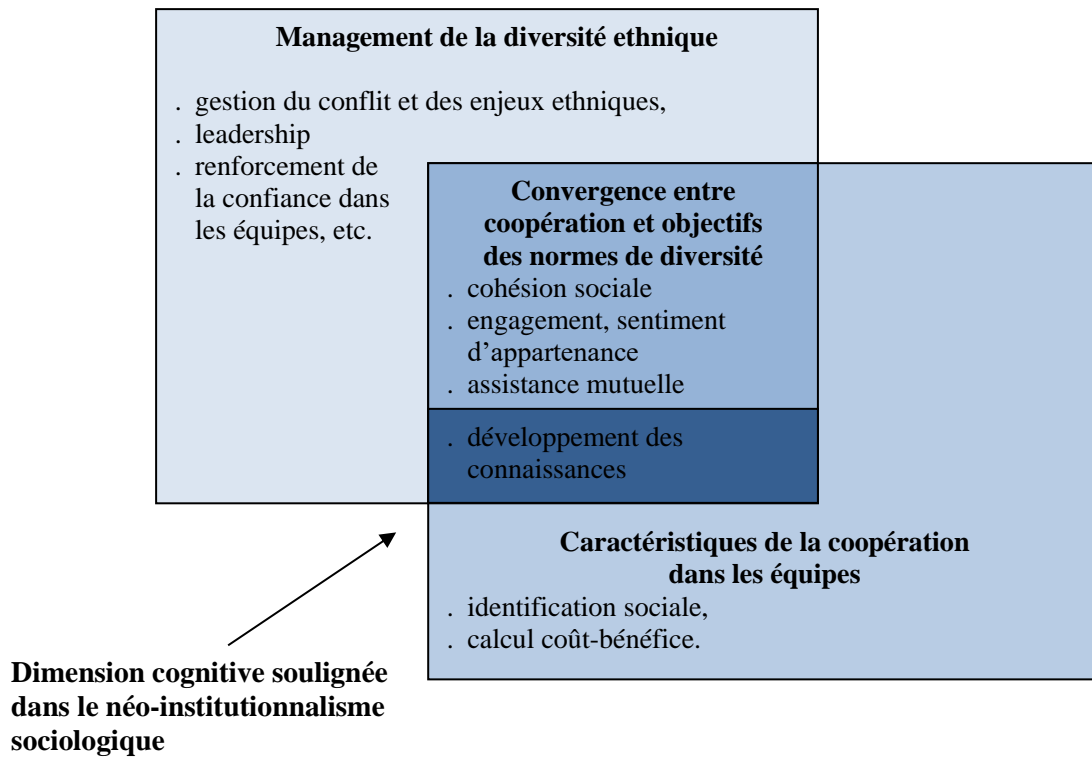
- **Leadership et développement de la connaissance**

Le défi des organisations est de parvenir à maintenir un niveau de coopération continu. Outre la capacité de renforcement de liens dans une équipe, le leadership permet également de créer un climat propice au développement de connaissance grâce à une gestion adéquate des employés pour répondre aux opportunités de marché équipes (Buckley & Casson, 2001 ; Bandyopadhyay & Pathak, 2007 ; Gatewood, 1984 ; Atallah, 2003) et la créativité (Khedhaouria & Ribiere, 2013). Comme pour faire écho aux discours des normes, Nissen et al. (2014) avancent que la coopération accélère le progrès dans l'entreprise grâce à des interactions collaboratives surtout lorsque les équipes sont hétérogènes. Cela implique que les managers favorisent le dialogue pour permettre aux membres d'une équipe de partager leurs réflexions et de briser ainsi le conformisme en recréant sans cesse des connaissances partagées et de prévenir le risque dans l'organisation. Le rôle des leaders et des managers est non seulement de reconnaître l'existence et l'intérêt de ce type de connaissance mais également d'encourager les employés à contribuer au développement de celle-ci grâce à une communication ouverte. Les modes de communication étant multipliés, les connaissances peuvent être partagées soit en face-à-face, soit à distance par les technologies (Robert, Denis & Hung, 2009). Les technologies véhiculent des connaissances « *explicites* » alors que la coopération en face-à-face est nécessaire pour partager les connaissances « *tacites* » (Griffith & Sawyer, 2010).

Nous avons démontré, dans le troisième point de ce chapitre, que la théorie de la coopération, de par son intérêt pour les relations interindividuelles, est en mesure de contribuer aux effets attendus par les normes de diversité, lesquelles mettent en avant la cohésion sociale dans les équipes, le sentiment et la fierté d'appartenance comme l'indique le schéma ci-après :

Figure n°11 :

**Points de convergence entre les effets attendus de la coopération les équipes
et du discours des normes de diversité**



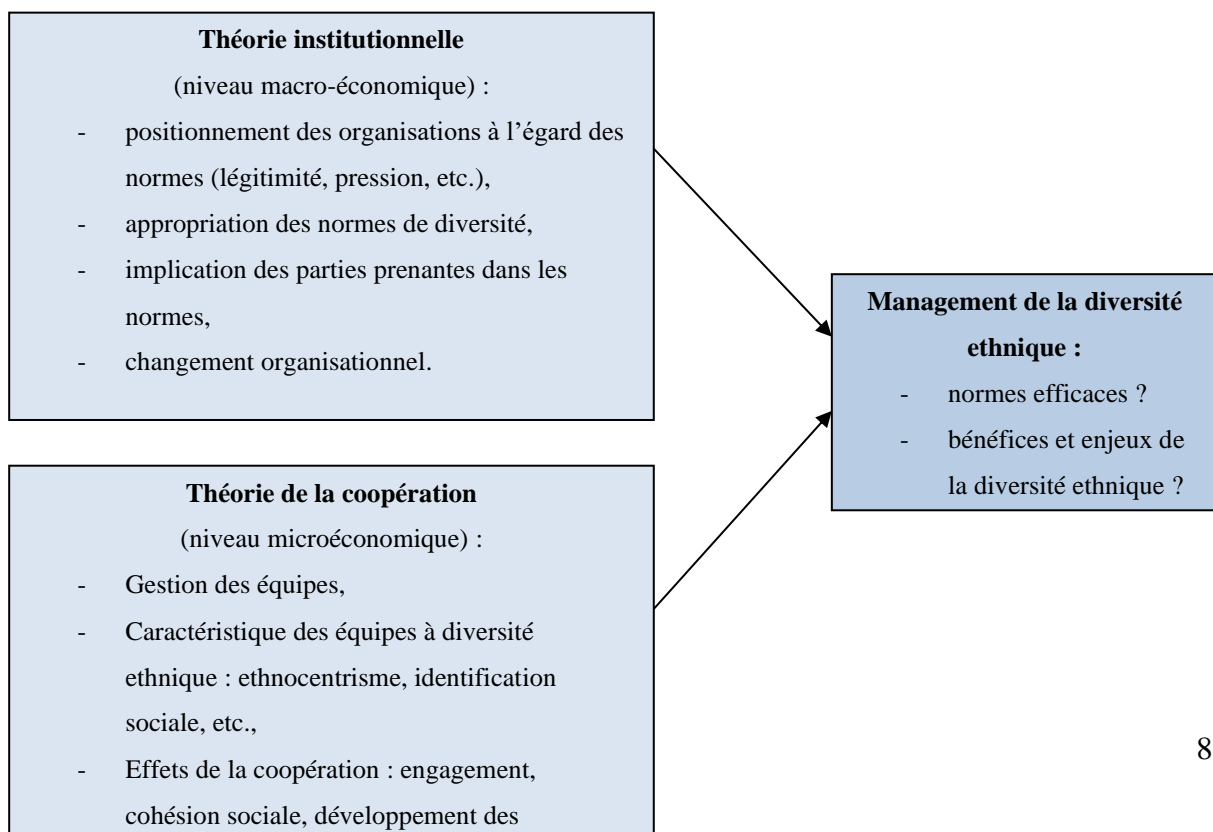
Une coopération réussie crée une émulation entre les individus qui participe au développement de la connaissance et de la créativité. Cette dimension cognitive est également soulignée dans l'institutionnalisme et constitue le point de ralliement entre les normes de la diversité, la théorie de la coopération et la théorie néo-institutionnaliste.

Conclusion du Chapitre II

Nous avons présenté le cadrage théorique qui pose les fondations de ce deuxième chapitre. Nous avons présenté le management de la diversité des origines dans un contexte de normes sur deux niveaux d'analyse. Le premier se situe à l'échelle politique, garante du respect des lois mais également, du développement des normes qui dépassent le cadre juridique. L'ensemble de ces dispositions pèse sur les organisations. La théorie néo-institutionnaliste sociologique indique que les organisations sont amenées à se soumettre à ces pressions afin d'assurer leur légitimité sur le marché (DiMaggio & Powell, 1997 ; DiMaggio & Powell, 1983). Le second niveau se situe au niveau organisationnel. Les pressions évoquées sont véhiculées par des normes dont l'adhésion implique des changements organisationnels à l'échelle des managers et des employés. Le recours à la théorie de la coopération (Grzymała-Każłowska, 2005 ; Oberschall, 2000 ; Bandyopadhyay & Pathak, 2007) complète la compréhension du mécanisme des normes de diversité.

Nous avons montré qu'une fois les normes appropriées et appliquées, le changement organisationnel peut opérer à condition de gérer efficacement les équipes, c'est-à-dire en prenant en considération les caractéristiques relatives à la diversité des origines. Ainsi, il est possible de les amener à coopérer et de répondre à l'appel des normes de diversité.

Tableau n°13 :
Synthèse du positionnement théorique



PARTIE II

MODALITES D'UNE ANALYSE COMPAREE DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITE DES ORIGINES EN FRANCE ET AU CANADA

Chapitre III - Présentation du terrain d'investigation

Chapitre IV - Méthodologie de la recherche

CHAPITRE III



PRESENTATION DU TERRAIN D'INVESTIGATION

Ce chapitre présente notre terrain d'investigation et s'articule en trois points. Nous verrons la position du siège de l'entreprise dont nous présenterons l'activité globale dans le secteur du télémarketing (1) ainsi que ses deux sous-unités d'analyse : la filiale en France (2) et la filiale au Canada (3).

1. Présentation et justification de l'entreprise RT : positionnement du siège

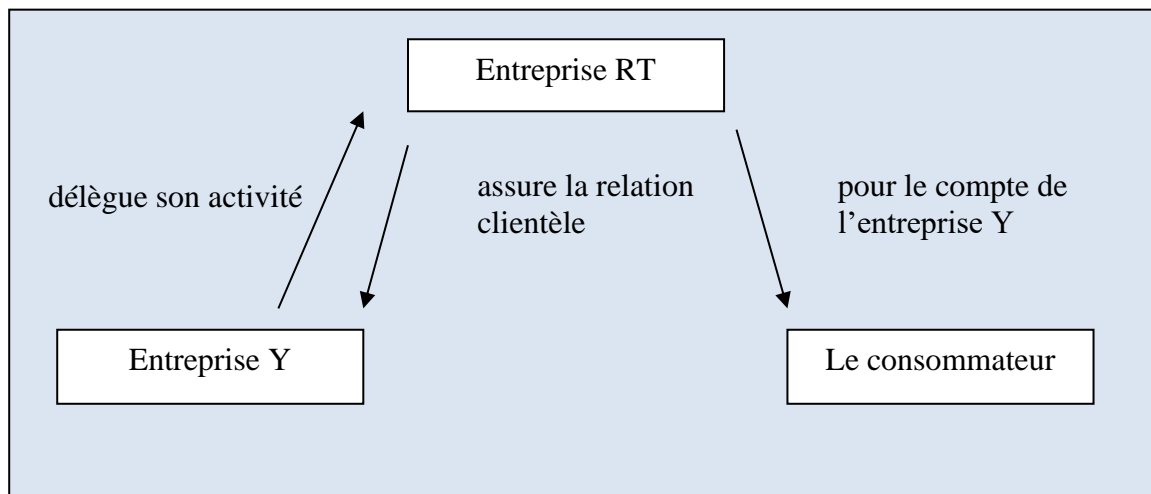
1.1. Présentation de l'entreprise RT

RT est une entreprise de télémarketing fondée dans les années 1970 qui se définit comme un « *leader mondial dans l'expérience client multicanal* » qui « *crée un lien et des interactions entre une marque et les clients à l'aide des différents canaux des médias sociaux* »⁵⁹. Autrement dit, elle assure la sous-traitance de l'activité de la relation clientèle pour le compte d'autres entreprises. Selon cette configuration, le fonctionnement de RT repose selon un schéma tripartite : l'entreprise qui sous-traite son activité (A), RT qui assure la sous-traitance (B), le consommateur (C) :

⁵⁹ [htRT://www.teleperformance.com/fr-fr/une-entreprise-centree-sur-lhumain/qui-sommes-nous](http://www.teleperformance.com/fr-fr/une-entreprise-centree-sur-lhumain/qui-sommes-nous)

(page consultée en juillet 2015)

**Figure n°12 :
Modèle tripartite de l'entreprise RT**



la fiche de poste à l'attention. À titre d'exemple, il s'agit des opérations bancaires, des services des assurances pour la gestion du *back-office*, des opérations marketing ainsi que le dépannage technique.

Les données publiques dans le rapport annuel en 2012 indiquent un effectif global de près de 100 000 personnes⁶⁰ en France et à l'étranger. La firme RT connaît depuis plusieurs décennies un essor sur le marché international. Cela s'explique par le faible coût de production de la délocalisation à l'étranger. Selon Chouanière, Boini et Colin (2011), cette tendance globale fait timidement son apparition dans les années 1970 puis et commence à s'imposer depuis les années 1990. Les centres de télémarketing, également appelés les *outsourcers*, sont victimes des pressions économiques du marché qui exigent une compétitivité de plus en plus vive (Veltz, 2000). La main-d'œuvre est ce qui coûte le plus cher, nombreux sont les *outsourcers* délaissent progressivement la sous-traitance dans le pays national (*domestic outsourcing*) pour adopter des stratégies de « dé » localisation à l'étranger (*offshore*) ou de « re » localisation (*inshore*) dans des pays où la main-d'œuvre est plus abordable. Il s'agit de pays géographiquement proches de la France, en Europe (*nearshore*) mais parfois l'activité est sous-traitée par des pays éloignés (*offshore*) (Gonzales, Gasco & Llopis, 2006a) comme en Afrique.

⁶⁰ [htRT://www.teleperformance.com/media/1353871/pdfweb.pdf](http://www.teleperformance.com/media/1353871/pdfweb.pdf) (page consultée en juillet 2015)

Voici une synthèse du lexique dans le secteur du télémarketing :

Tableau n°14 :

Lexique des termes propres aux stratégies du télémarketing

(adapté de Gonzales, Gasco et Llopis, 2006a)

Termes anglais	Termes français
Outsourcing	Délocalisation à l'étranger
Insourcing	Internalisation
Offshore	Externalisation dans les pays éloignés
Inshore	Relocalisation
Nearshore	Externalisation dans les pays proches
Domestic outsourcing	Implantation dans le pays

La firme RT est en mesure de proposer tout type de services : internalisation et externalisation, en France comme à l'étranger.

1.2. Importance de la diversité dans le secteur du télémarketing

Le secteur du télémarketing est caractérisé par un phénomène important de turn-over (Cihuelo, 2010 ; Aksin, Armony & Mehrotra, et al., 2007 ; Tuten & Neidermeyer, 2004 ; Batt, 1999). Cela peut s'expliquer par le fait que l'activité dans le secteur du télémarketing est considérée comme un « *travail peu attractif* » (Pierre & Tremblay, 2012), où les conditions de travail, souvent difficiles, pour les conseillers résultent d'un « *taylorisme téléphonique* », une surveillance téléphonique et une compétition en termes de résultats (Buscatto, 2002). À cela s'ajoutent une rémunération peu avantageuse et de très minces perspectives de carrière.

Ce secteur est propice à la diversité puisqu'il brasse un large public de candidats : les profils bac+2, les personnes expérimentées en situation de « *reconversion* » professionnelle (Béraud, Colin & Grasser, 2008) ; mais également les candidats peu qualifiés. De même, ce secteur d'activité compte généralement une part importante de femmes (Calderón, 2006). D'ailleurs, le rapport annuel de 2012 indique, dans le tableau ci-dessous, que l'entreprise emploie 75 175 femmes, soit une différence de 12 383 de plus que l'effectif masculin. Du point de vue de l'âge,

un peu moins de la moitié de l'effectif global est composé de jeunes de moins de 25 ans et seulement 6 %⁶¹ ont plus de 45 ans.

Tableau n° 15 :

Répartition de l'effectif mondial de l'entreprise RT par âge, sexe et zone linguistique⁶²

	Hommes	Femmes	< 25 ans	35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans	Total
Anglophone	24 680	25 958	19 972	20 467	6 051	4 148	50 638
Asie Pacifique							
Zone ibérique	24 332	30 127	27 826	17 356	6 971	2 306	54 459
Europe continentale	13 711	19 032	10 783	14 742	4 545	2 671	32 743
Holdings	69	58	14	56	39	16	127
Total	62 792	75 175	58 596	52 623	17 607	9 141	137 967

(Rapport annuel de l'entreprise RT, 2012:75)

Outre le genre et l'âge, la diversité de l'entreprise est également marquée par le nombre des personnes handicapées qui représentait au début de l'année 2012 565 personnes. Malgré une légère augmentation de cet effectif avec le recrutement de 7 nouvelles personnes à la fin de la même année, leur nombre reste relativement faible car il ne représente que 0.41 % de l'effectif global. Toutefois, le présent rapport ne précise pas leur répartition géographique.

Tableau n°16 :

Evolution de l'effectif global par catégorie au cours de l'exercice 2012

	CDI	CDD	Intérim	Total	Total
Au 01/01/2012	95 676	24 688	4 930	125 294	565
Embauches	89 939	26 068	5 386	121 393	239
Suppression de postes	1 112	235	107	1 454	29
Mutations	1 326	1 036	290	-	-
Départs	81 759	20 504	5 003	107 266	203
Au 31/12/2012	104 070	28 981	4 916	137 967	572

(Rapport annuel de l'entreprise RT, 2012:75)

⁶¹ 6 % = effectif de plus de 45 ans X 100 / effectif total → 9 141 X 100 / 137 967 = 6.6 %.

⁶² Effectif comptabilisé à la clôture dans l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre du groupe.

2. Présentation de la filiale en France

L'entreprise RT nous a donné l'opportunité d'accéder à la filiale et au service de notre choix. Afin de pouvoir mener à bien notre recherche, nous avons opté pour celui où « *l'activité est plus calme* » selon la direction de l'entreprise afin de pouvoir mener notre étude de terrain à notre aise. Il s'agissait du service T-Net⁶³ que nous appellerons RT Filiale France.

Notre échantillon est constitué selon les critères dégagés au début de ce chapitre, à savoir l'ancienneté et la qualification des membres de l'équipe. L'échantillon se compose de 17 personnes (5 femmes et 12 hommes) dont la moitié occupe un poste d'encadrement de proximité.

Nous présenterons, d'une part, les profils des managers opérationnels (2.1.) et, d'autre part, celui des employés (2.2.).

2.1. Métier de manager opérationnel

La gestion de service RT Filiale France est assurée conjointement par quatre types d'acteurs. Il s'agit du « *responsable de service* » en charge de l'organisation générale du service, de l'« *Responsable qualité* » dont la mission est de contrôler le discours des employés au téléphone et les accompagner afin de correspondre aux normes. Les « *responsables d'équipe* » en charge de la gestion quotidienne de l'activité et de leur équipe. Le « *vigie* » qui assure la surveillance de l'activité du service, en soutien aux responsables d'équipe. Enfin, le personnel des ressources humaines qui en France a refusé tout entretien formel. Compte tenu de la proximité des acteurs avec les employés, ils sont appelés dans l'entreprise les « *managers de proximité* » ou les « *managers opérationnels* ». Nous utiliserons les deux termes tout au long de la recherche.

⁶³ En raison de la garantie de confidentialité des données, nous avons eu recours à un nom fictif et avons choisi « *RT Filiale France* ».

- **Responsable de service**

L'équipe RT Filiale France est sous la direction du responsable de service. Il est le supérieur hiérarchique des responsables d'équipe et des employés. Il s'agit d'un poste de cadre aux tâches variées. Outre la gestion du plateau, il est également en charge du budget de l'équipe, de l'évaluation des besoins de recrutement, etc. Depuis ces dernières années, ce poste connaît une évolution des tâches et subit quelques changements d'intitulés, passant de « *responsable opérationnel* » à « *responsable de plateau* » puis à « *responsable de service* » et « *responsable de service* » :

« C'est beaucoup plus large que de la supervision de responsables d'équipe [responsables d'équipe] il y a bien sûr cette partie de responsable d'équipe et de responsables d'équipe et aussi tout ce qui est gestion et organisation du plateau, euh... Anticiper les recrutements euh... Tout ce qui est budgétaire, c'est demandé dans ce poste de responsable ! Donc j'exerce ce métier sous différentes terminologies euh... Vu l'historique de la société avec des changements de euh... Avant j'étais 'responsable opérationnel de comptes' [...], on peut aujourd'hui trouver 'responsable de plateau'. Aujourd'hui, mon intitulé de poste c'est 'responsable de service. Toutes ces terminologies veulent dire la même chose en fait ! » (Rayan, responsable de service français d'origine extra-européenne)

La production est le processus global de l'activité de RT Filiale France, il regroupe les diverses fonctions occupées par les individus :

« Ah ! Ce que moi j'appelle la production bin c'est toute la chaîne managériale, c'est-à-dire ; c'est en partant du technicien, le RE [Responsable d'équipe], le chef d'équipe, le responsable de production et puis enfin la direction. C'est ce que moi j'appelle la production » (Brandon, responsable qualité français d'origine européenne)

Voici une fiche de poste recouvrant le large éventail des tâches du responsable de service. Une majeure partie de son activité est liée au management des équipes comme le fait de garantir un climat social serein, gérer l'absentéisme, l'animation et le pilotage de son équipe :

Figure n°13 :

Fiche de poste de Responsable de service - RT France

Intitulé du poste	responsable de service
PCS⁶⁴	cadre
Liaisons fonctionnelles	tous les services RT et RT Filiale France
Fonction	<ul style="list-style-type: none">· assure, pour un plateau donné, la responsabilité du pilotage opérationnel des responsables d'équipes et de la performance générale de son secteur dans le respect des objectifs quantitatifs et qualitatifs définis.
Principales attributions	
<u>Production</u>	<ul style="list-style-type: none">· garantit le pilotage de son plateau en organisant, anticipant et réajustant les aspects humains (qualitatifs et quantitatifs) et matériels nécessaires au bon déroulement des opérations de production qui lui sont confiées tout en garantissant l'atteinte des résultats quantitatifs et qualitatifs et notamment la marge brute,· garantit des indicateurs contractuels et de satisfaction client,· communique auprès du responsable de production de tous les aléas de production en vue d'informer le client,· contrôle le respect de son plan opérationnel, met en œuvre les moyens humains et techniques pour son respect,· établit un plan de convergence et en assure le pilotage de sa mise en œuvre en cas d'écart, d'aléas, de dysfonctionnement,,· analyse les <i>reportings</i> pour améliorer ses différents indicateurs,· assure le démarrage des nouvelles activités et leurs développements,· travaille en étroite collaboration avec le respect qualité client pour déployer et améliorer la qualité des prestations de son équipe, le respect des process et standards de travail,· contribue dans la planification des sessions de formations métiers.
<u>Gestion des ressources humaines</u>	<ul style="list-style-type: none">· est responsable du respect de valeurs dans le management des équipes,· garantit le climat social et l'application des règles,· participe à l'atteinte des résultats économiques en pilotant la productivité des collaborateurs, l'absentéisme, le présentéisme et le <i>turn-over</i>,· garantit le déploiement des process en matière de ressources humaines, de qualité/formation/de méthodes de production et en contrôle la bonne application,· anime, pilote et évalue son équipe au quotidien afin de garantir les résultats quantitatifs et qualitatifs de son activité et la montée en compétence de celle-ci,· garantit le niveau de compétence de ses collaborateurs de façon à satisfaire le besoin client,· ajuste et suit la charge de travail en fonction des compétences et l'expertise de ses collaborateurs en fixant des objectifs et des échéances.

⁶⁴ La nomenclature des PCS (Professions et Catégories Socioprofessionnelles) « sert à la codification du recensement et des enquêtes que l'INSEE réalise auprès des ménages » (INSEE, 2012).

De par sa position hiérarchique, il lui est demandé d'adopter des attitudes spécifiques pour asseoir son autorité comme l'impartialité, un style directif et la rigueur :

Figure n°14 :
Fiche de poste de Responsable de service (suite) - RT France

<p>Compétences</p> <p><u>Connaissances</u></p> <ul style="list-style-type: none">. environnement interne de l'entreprise (fonctionnement des positions de travail, postes téléphoniques, outils de travail, etc.),. gamme des produits et des services proposés par le client,. indicateurs qualité et produits liés à l'entreprise et à l'activité de la relation client,. indicateurs sociaux, procédures métiers et process de travail,. procédures internes (RH, sécurité, etc.),. règlement de l'entreprise,. outils bureautiques. <p><u>Savoir</u></p> <ul style="list-style-type: none">. féliciter et motiver ses collaborateurs,. encadrer et manager ses collaborateurs,. préparer et animer les formations continues et communiquer avec ses collaborateurs. <p>Attitudes</p> <ul style="list-style-type: none">. être directif et proactif, dynamique, rigueur et organisation,. sens du travail, des responsabilités, de l'observation, de l'initiative et la force de proposition,. esprit d'équipe, écoute active, bonne communication, excellent relationnel, forte implication,. autonome, être leader et porteur des valeurs,. force de proposition et prise d'initiatives,. intérêt pour les résultats et l'atteinte de performances.

- **Responsable d'équipe**

Le responsable de service est soutenu par les responsables d'équipe dont l'intitulé du poste évolue également au fil des ans. Anciennement appelé « *superviseurs* », cet intitulé de poste est jugé peu flatteur dans le secteur de la relation clientèle :

« Déjà, en France, faut pas se leurrer. Même moi qui suis 'manager', quand tu dis aujourd'hui que tu travailles dans un centre de contact [entreprise de télémarketing], nous on utilise des mots un peu plus valorisants. On ne dit pas 'superviseur', on dit un

'responsable d'équipe'. Ça, c'est le lexique de RT [le siège de l'entreprise], c'est récent ! » (Matéo, responsable d'équipe français d'origine européenne)

À la différence du responsable de plateau au statut de cadre, les responsables d'équipe sont des agents de maîtrise⁶⁵ :

« Moi, je suis agent de maîtrise. Les responsables d'équipe sont agents de maîtrise. On est cadre à partir de responsable de plateau. » (Mathieu, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne)

Le service RT Filiale France est divisé en trois domaines selon la spécialisation des tâches : le service administratif, le service commercial et le service technique. Il y a des responsables de plateau pour chaque service mais tous sont reliés par une activité commune, la gestion et l'animation de l'équipe :

« Nous, en tant que responsable d'équipe, on est là pour l'encadrer [le conseiller], l'aider à son travail au quotidien, répondre à ses questions. Moi, je m'occupe des collaborateurs [...] en appel, tout simplement ! Je m'occupe de leur suivi, de leur montée en compétence etc. Et Rayan [Responsable de service] nous supervise, on va dire nous apporte certaines consignes, nous donne des informations qui puissent nous aider dans la gestion de nos collaborateurs au quotidien. » (Roco, responsable d'équipe française d'origine extra-européenne)

Les responsables d'équipe sont garants d'un bon « *climat social* », ils veillent au respect des règles et de l'application des divers process de management, animent son équipe, etc. Une autre partie de son activité porte sur la production avec le suivi des tableaux de bord ou encore le respect des objectifs qualitatifs et quantitatifs comme l'indique la fiche de poste ci-dessous :

⁶⁵ L'INSEE définit les agents de maîtrise comme des « *personnes chargées de l'encadrement direct ou indirect [...]. Seuls peuvent être classés dans la catégorie, ceux qui sont agents de maîtrise au sens des conventions collectives. [...]. La présence des expressions agent de maîtrise, chef d'équipe, dans un intitulé de profession ne suffit pas à indiquer que la personne doit être classée dans la catégorie. Certains chefs d'équipe n'ont pas le plein exercice de l'autorité hiérarchique, mais sont seulement chargés de coordonner le travail au sein de leur équipe sans en être responsables : ils ne sont pas classés agent de maîtrise dans les conventions collectives. »*

http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/pcs2003/n3_48.htm (consulté en juillet 2015)

Figure n°15 :

Fiche de poste de Responsable d'équipe - RT France

Intitulé du poste	responsable d'équipe
PCS	agent de maîtrise
Liaisons fonctionnelles	tous les services RT et RT Filiale France
Fonction	gérer une équipe de conseillers client, optimiser les performances (quantitatives et qualitatives) collectives et individuelles de production en temps réel dans le respect des standards entreprise.
Principales attributions	<u>Management</u> <ul style="list-style-type: none"> . anime, pilote et évalue son équipe au quotidien, afin de garantir les résultats quantitatifs et qualitatifs de son équipe et la montée en compétence des conseillers dans le respect des principes managériaux internes, . analyse et développe la performance collective et individuelle de son équipe à partir des indicateurs de production, . ajuste et suit la charge de travail en fonction des compétences et l'expertise de ses collaborateurs en fixant des objectifs et des échéances, . prend en charge le traitement des problèmes de son équipe, . est un relai de communication entre son équipe et la direction, . est responsable du respect des valeurs dans le management au quotidien des équipes, . garantit le climat social, l'application des règles, la sécurité et les conditions de travail.
	<u>Organisation opérationnelle</u> <ul style="list-style-type: none"> . met en œuvre les process groupe, . déploie les plans d'action visant l'amélioration des résultats et des process, . anime son équipe dans les principes de management du groupe, . relaie les objectifs de l'entreprise auprès des conseillers, est l'interface entre la direction et les conseillers.
	<u>Reporting</u> <ul style="list-style-type: none"> . est l'interface entre la direction et les conseillers, . suit et contrôle les activités au travers des tableaux de bord, . assure la remontée des dysfonctionnements (systèmes, effectifs...), des besoins et participe aux choix des solutions correspondantes, assure le <i>reporting</i> des actions effectuées et en cours, ainsi que des résultats quantitatifs et qualitatifs de l'équipe.

- **Vigie**

Le responsable de plateau du secteur informatique est secondé par le vigie. Il n'existe pas de fiche de poste pour cette fonction puisqu'il ne s'agit pas d'un métier mais d'une fonction que les conseillers peuvent exercer. Il s'agit d'une opportunité ouverte aux conseillers intéressés par la fonction de management. Le vigie participe à la surveillance et la gestion de l'équipe :

« Vigie, c'est à mi-chemin entre téléconseiller et responsable d'équipe. Moi je m'occupe de distribuer les pauses par exemple, pour pas qu'il y en ait dix [conseillers] qui partent en pause en même temps et que justement ça impacte les flux d'appels. Je peux être là

tout seul sans les managers, ce n'est pas vraiment un problème ! Simplement, au niveau des autorisations, comme par exemple travailler ou pas le samedi matin ou un samedi toute la journée, c'est mieux quand y a le manager ». (Ted, vigie français d'origine extra-européenne)

La fonction de vigie trouve son utilité dans les services employant un effectif important comme le service technique de RT Filiale France où se côtoient des dizaines de conseillers informatiques. La mission du vigie consiste, entre autres, à réguler le flux d'appels ou à gérer les temps de pause :

« Disons que c'est un poste qui n'a pas vraiment d'utilité sur de très petits plateaux. Un plateau où il y a tout juste, comme là par exemple le commercial, ils sont une vingtaine de conseillers et de managers. Mettre un vigie en supplément là-dessus, ça ne servirait pas à grand-chose, parce que de toute façon, il n'y a que vingt personnes, ce qui fait que la masse de travail est quand même beaucoup moins grande et qu'ils ont le temps justement de s'occuper des flux d'appels. Tandis que de l'autre côté, sur le plateau technique, on est déjà beaucoup plus, environ quarante à cinquante personnes. Donc les managers, s'ils ont leur boulot habituel à faire plus le suivi administratif, ça devient très vite ingérable. » (Ted, vigie français d'origine extra-européenne)

- **Responsable qualité**

Un Responsable qualité est une personne chargée de contrôler la qualité des appels des conseillers. Ceux-ci doivent se conformer à diverses exigences techniques ainsi qu'à des normes professionnelles :

« J'écoute les conseillers, je les note sur leurs prestations, tant au niveau technique qu'au niveau des aptitudes et du discours. [...] Donc voilà, j'ai fait des audits, des formations et ensuite pendant que j'étais formateur on m'a proposé donc de venir ici pour faire euh... Depuis maintenant depuis plus d'un an, j'ai le statut de 'relais qualité'. Je relaie justement les informations relatives aux normes NF Tops, je participe encore à d'autres projets. » (Brandon, responsable qualité français d'origine européenne)

Voici une fiche de poste décrivant les missions et les compétences requises du responsable qualité dont l'écoute active, le respect des chartes de discours, la prise en compte des grilles d'évaluation pour orienter le discours des conseillers au téléphone, etc. :

Encadré n°1 :

Fiche de poste de Responsable qualité - RT France

PRESENTATION	
Intitulé :	responsable qualité
Filière de l'emploi :	support de production
Profession et catégorie socioprofessionnelle :	conseiller
Emploi	
Raison d'être du poste	
<ul style="list-style-type: none">. assurer le suivi de collaborateurs dans la qualité du traitement des contacts clients,. maintenir et améliorer la qualité du discours et l'application des procédures,. accompagner le responsable d'équipe dans l'atteinte des objectifs qualitatifs.	
Principales attributions ⁶⁶	
Accompagner le responsable d'équipe dans la montée en compétence de son équipe :	
<ul style="list-style-type: none">. réaliser des évaluations à froid sur des traitements effectués dans les systèmes d'information et évaluer les contacts avec les outils en vigueur,. réaliser des évaluations à chaud selon le plan de contrôle établi et évaluer les contacts avec les outils en vigueur,. permettre aux collaborateurs de répondre de manière exacte, complète et adaptée aux besoins des clients via l'assistance terrain et le coaching,. accompagner le responsable d'équipe dans les débriefings individuels et collectifs,. assurer, en relation avec le responsable d'équipe, le contrôle des connaissances et garantir le passage d'informations et ce à travers un contrôle aléatoire, l'audit terrain et quiz (métiers et produit),. réaliser le rapport des audits incluant des préconisations d'actions personnalisées et aider le responsable d'équipe à mettre en place un plan d'action à partir des axes d'améliorations identifiés de ses collaborateurs,. détecter les besoins en formation,. compiler et analyser les résultats obtenus et produire les indicateurs qualité synthétiques en vue de faciliter la prise de décision du responsable d'équipe,. alerter le responsable d'équipe des cas litigieux dont il a connaissance et de tout écart de ses collaborateurs dans l'application des procédures métiers et process entreprise,. organiser et animer des réunions avec les collaborateurs en difficulté en ciblant ceux des pôles d'intégration et/ou de transition,. assurer la certification des conseillers à l'issue des intégrations et des sessions de transitions.	
Elaboration de rapports périodiques sur la performance et la Qualité de service,	
Participer aux séances de calibrage et cercles qualité,	
Maintenir son niveau de compétences selon l'évolution des produits, process et/ou procédures.	
Compétences	
Connaissances	
<ul style="list-style-type: none">. l'environnement interne de l'entreprise (organisation, fonctionnement des positions de travail, postes téléphoniques, outils de travail, etc.),. de la gamme des produits et des services proposés par le client,. des indicateurs qualité et produits liés à l'entreprise et à l'activité de la relation client, des indicateurs sociaux, valeurs de la firme RT,. des procédures métier et des process de travail (NF, qualité intégrée, etc.),. des procédures internes (RH, DSI, sécurité, etc.),. aptitude à la gestion des ressources humaines et au management,. capacité à animer et fédérer des équipes autour des objectifs de production,. capacité d'adaptation et de communication avec différentes équipes (client, donneur d'ordre, collaborateur),. savoir fixer des objectifs et évaluer les résultats, gérer son temps et ses priorités,. capacité à travailler dans l'urgence,. savoir suivre, analyser et synthétiser les indicateurs et résultats, travailler en équipe,. maîtrise de la langue française à l'écrit comme à l'oral.	

⁶⁶ La liste des attributions précitées n'est pas exhaustive et pourrait être amenée à évoluer.

2.2. Métier de conseiller

Les conseillers occupent divers postes d'assistance. Certains d'entre eux, exercent une activité supplémentaire de délégué du personnel et de membre du CHSCT dont nous allons expliquer les caractéristiques.

- **Métier d'assistance selon une répartition spécifique des tâches : administratives, commerciales et techniques**

L'ensemble des conseillers partage la fonction commune de « *téléopérateur* », que le Ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, définit comme « *le personnel de première ligne qui réceptionne ou émet les appels dans les centres de relation client* »⁶⁷.

Ce métier est polysémique. Comme l'indique la fiche de poste ci-dessous, RT⁶⁸ emploie également le terme « *conseiller client* ». Cette fiche fournit de plus amples informations sur les caractéristiques de ce métier. Comme l'indique la fiche de poste ci-dessous, le conseiller traite les demandes de clients. Il est chargé d'adapter son discours aux besoins de la clientèle. Il est soumis au respect des normes de qualité telle que la Charte d'accueil :

⁶⁷ [htRT://www.travailler-mieux.gouv.fr/Teleopérateur.html](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Teleopérateur.html) (page consultée en mars 2015)

⁶⁸ Selon les contextes, nous employons soit le terme « *RT* » lorsqu'il s'agit de l'entreprise en générale, RT Filiale France s'il est question spécifiquement de T-Net pour faire référence à l'équipe.

Figure n°16 :

Fiche de poste de Conseiller client - RT France

Intitulé du poste	conseiller client
PCS	conseiller
Liaisons fonctionnelles	tous les services RT et RT Filiale France
Fonction	apporter une réponse adéquate aux demandes des clients
Descriptif	<ul style="list-style-type: none">. assurer le traitement des demandes clients en multi-canal selon les procédures. assurer un traitement professionnel respectant les règles d'éthique, de confidentialité et de courtoisie,. procéder à l'écoute et à l'analyse de la demande du client et y répondre en effectuant les consultations nécessaires dans les bases de données,. répondre à une demande d'information/réclamation,. remonter les informations relatives aux process défailants,. remonter les avis et suggestions des clients,. traiter les demandes de résiliation (retenir le client en utilisant les argumentaires adéquats),. modifier les données du client/contrat,. si nécessaire, transférer le contact au bon interlocuteur ou différer la réponse en sollicitant son responsable et/ou autre service pour répondre au client (dans le respect des procédures d'escalade établies),. utiliser les bases de connaissance, la charte d'accueil, les process et les modes opératoires (en format papier et/ou informatique).. analyser (sur la base des informations collectées lors du contact et du dossier client) le profil commercial du client,. utiliser la technique du rebond commercial en appliquant des réflexes simples et efficaces pour proposer un service et/ou un produit complémentaire après avoir traité la demande initiale du client,. respecter les objectifs qualitatifs et quantitatifs définis.

Figure n°17 :

Fiche de poste de Conseiller client (suite) - RT France

Compétences

Connaissances :

- . des outils informatiques, de l'environnement du poste (client, entreprise, normes, etc.),
- . de la gamme des produits et services et des contrats proposés par le client, de la charte de discours applicable à l'activité relation client, des techniques de vente (par téléphone),
- . des process et du règlement intérieur de l'entreprise,
- . des indicateurs qualité liés à l'entreprise et à l'activité de la relation client,
- . des outils et bases techniques.

Savoir faire :

- . accueillir le client dans le respect de la charte d'appel,
- . synthétiser et répondre aux demandes des clients,
- . questionner et rechercher l'information,
- . travailler en équipe,
- . négocier,
- . convaincre.

Savoir être :

- . relationnel,
- . sens du client,
- . résistance au stress,
- . rigueur,
- . organisation,
- . être à l'écoute,
- . respecter les valeurs de l'entreprise,
- . prise d'initiative,
- . adaptation.

Indicateurs de performance :

- . indicateurs de production,
- . indicateurs qualité,
- . assiduité et respect du planning,
- . indicateurs RH (absence de sanction, etc.).

Nous avons expliqué le métier de conseiller de manière générale.

Les conseillers de l'équipe de RT Filiale France assurent des tâches spécialisées. Cette équipe se compose en trois sous-groupes : les conseillers commerciaux, les conseillers informatiques et les conseillers administratifs. Ils travaillent dans le même lieu, il n'existe pas de frontières géographiques.

- **Conseiller commercial**

Le conseiller commercial a pour mission « *d’accueillir, écouter, analyser et répondre pleinement aux attentes des consommateurs dans une logique de satisfaction client* ». Il peut recevoir un appel de la part du client ou émettre un appel. Voici une fiche de poste que RT joint à ses offres d’emploi :

Figure n°17 :

Fiche de poste de Conseiller client (suite) - RT France

Intitulé du poste	téléopérateur
Liens hiérarchiques	responsable d’équipes et responsable du service
Liaisons fonctionnelles	tous les services RT et RT Filiale France
Fonction	maitrise de la gestion de la relation client par téléphone, courriel et courrier en émission et réception d’appel.
Descriptif	<ul style="list-style-type: none"> . prise en charge tout type de contacts (téléphone, courriel et courrier) afin d’accueillir, écouter, analyser et répondre pleinement aux attentes des consommateurs dans une logique de satisfaction client, . garantir la qualité de la relation client en suivant des procédures spécifiques.
Profil	<ul style="list-style-type: none"> . formation Bac et plus, idéalement une expérience en relation client, . faire la différence par l’écoute, le sens du service et la capacité à convaincre, . être professionnel, impliqué, rigoureux dans la réalisation de vos tâches, . avoir un tempérament dynamique, allié à une excellente éloquence, . être à l’aise avec l’outil informatique,
Proposition	<ul style="list-style-type: none"> . une formation initiale au métier et au produit, un coaching personnel sur le terrain, . un contrat CDD de 3 à 5 mois pour démarrer, . une amplitude horaire de 9h à 19h, du lundi au vendredi et de 10h à 14h le samedi (1 samedi sur 2), . rémunération 1 435.10 € pour un plein temps (35h par semaine) + primes sur ventes et performances, . mutuelle santé.
Lieu de travail	zone d’activité xxx, notre centre est bien desservi par les transports en commun.
	<i>RT France mène une politique volontariste d’embauche et de maintien dans l’emploi des personnes en situation de handicap</i>

Cette fiche de poste cible davantage la relation client par l'accueil et l'écoute du client. Il ne s'agit pas de force de vente comme c'est souvent le cas dans le secteur du télémarketing :

« C'est pas la force de vente [...] avec un responsable d'équipe qui te cravache 'Allez, il faut faire des ventes !'. Ca, je ne supporte pas ! Je suis plutôt à l'écoute de la cliente l'accueil. » (Sandra, employée française d'origine européenne)

- **Conseiller administratif**

Le conseiller administratif participe à la mission collective du développement de la relation client avec une spécialisation dans les tâches administratives. À titre d'exemple, il s'agit du suivi d'un dossier du client qui doit contenir l'ensemble des pièces administratives, de l'ajout d'un relevé d'identité bancaire dans la base de données pour le paiement du service, la photocopie d'une pièce d'identité ou autre. Le conseiller administratif assure également le traitement des courriers et des courriels des clients :

« Administratif, en fait, c'est tout ce qui est suivi ! Suivi de livraison euh... Suivi de résiliation, suivi de réclamation euh... Explication de facturation, voilà ! C'est tout ce qui est entre le [service] technique et le commercial, c'est chez nous ! Le client, il achète là, ensuite quand il a acheté c'est à nous d'assurer la suivi ! Problème technique c'est pas nous, mais incompréhension facture ; c'est chez nous ! » (Sabrina, employée française d'origine extra-européenne)

Voici la fiche de poste à l'attention des candidats intéressés par ce métier. Elle présente de façon très succincte la dimension administrative de la mission et reste avant tout sur la relation client de manière générale :

Figure n°19 :

Fiche de poste de Conseiller client, assistant administratif - RT France

Intitulé du poste	conseiller client, assistant administratif
Liens hiérarchiques	responsable d'équipes et responsable du service
Liaisons fonctionnelles	tous les services RT et RT Filiale France
Fonction	maîtrise de la gestion de la relation client par téléphone, courriel et courrier en émission et réception d'appel.
Descriptif	<ul style="list-style-type: none">. traiter et diagnostiquer par téléphone et par courrier les problèmes rencontrés par les clients,. apporter une solution administrative et les accompagner dans nos objectifs de satisfaction client.
Profil	<ul style="list-style-type: none">. assurer les appels entrants et sortants, le traitement des courriers, etc., développer un intérêt pour la relation clientèle et la pédagogie pour ce poste, faire preuve de rigueur et d'attention.
Proposition	<ul style="list-style-type: none">. formation de 18 jours afin de mener votre mission dans des conditions optimales, rémunération constituée d'un salaire fixe et d'une prime variable, mission de 6 mois à temps plein ou à temps partiel avec des opportunités de CDI.
Lieu de travail	zone d'activité [...], notre centre est bien desservi par les transports en commun.
	<i>RT France mène une politique volontariste d'embauche et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap</i>

- **Conseiller technique**

Le conseiller technique relève d'une activité spécifique. En effet, les conseillers techniques sont souvent issus d'une spécialisation dans le domaine informatique qu'ils ont acquise lors d'une formation initiale de BTS ou de DUT, soit en formation professionnelle à RT. Ils sont chargés de résoudre les problèmes rencontrés par les clients.

Figure n°20 :

Fiche de poste de Conseiller technique, assistance technique - RT France

Intitulé du poste	conseiller client, assistance technique
Liens hiérarchiques	responsable d'équipes et responsable du service
Liaisons fonctionnelles	tous les services RT et RT Filiale France et étranger)
Fonction	maitrise de la gestion de la relation client par téléphone, courriel et courrier en émission et réception d'appel.
Descriptif	
<ul style="list-style-type: none"> . traiter et diagnostiquer par téléphone les problèmes techniques rencontrés par les clients, . apporter une solution technique et accompagnez les objectifs de satisfaction client. 	
Profil	
<ul style="list-style-type: none"> . connaissances confirmées en OS Windows, internet et réseaux, . bonne connaissance en ADSL, . diplômé en informatique, . être passionné par les nouvelles technologies, . être doté d'un excellent sens du service, . assurer les appels entrants et sortant, le traitement des pannes et les remontées des process erronés ou incomplets, . développer un intérêt pour la relation clientèle et la pédagogie pour ce poste. 	
Proposition	
<ul style="list-style-type: none"> . formation de 18 jours afin de mener votre mission dans des conditions optimales, . rémunération constituée d'un salaire fixe et d'une prime variable, . mission de 6 mois à temps plein ou à temps partiel avec des opportunités de CDI. 	
Lieu de travail	zone d'activité [...], notre centre est bien desservi par les transports en commun.
<p><i>RT France mène une politique volontariste d'embauche et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap</i></p>	

Le profil du conseiller technique vise d'emblée à l'acquisition des connaissances informatiques liées à internet. Il s'agit principalement des problèmes de connexion des usagers qui requièrent, en plus des compétences informatiques, des procédures spécifiques sur lesquelles s'appuient les conseillers :

« Moi, je dois répondre aux problèmes du client. Des problèmes au niveau d'internet, du genre : 'j'ai pas de connexion !' Ou sinon, au niveau des boîtes mails, etc. Mais euh... on a un protocole, une directive en fait euh... Comment dire assez simplement ? Euh... C'est euh... un cheminement. C'est un modèle pour arriver à un diagnostic. Et une fois le diagnostic fait euh..., on peut répondre à la demande du client. C'est pas un script à suivre, c'est pas encore scripté, on peut faire un peu comme on veut ! Les cas les plus complexes euh..., ça peut être une connexion wifi, il y a des cas où c'est un peu compliqué euh... Mais les cas les plus complexes à mon avis c'est euh..., les gens qui euh... qui ne veulent pas en fait euh... Ils sont persuadés que c'est quelque chose alors que c'est euh... C'est totalement autre chose ! » (Louan, conseiller technique français d'origine extra-européen)

2.3. Représentation et sécurité des conseillers

Parmi les représentants du personnel, il y a un membre du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHCT) et une déléguée du personnel.

- **Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail**

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est l'organe chargé de la protection des salariés. Il est composé de conseillers de l'équipe RT Filiale France élus pour une durée de deux ans. Il se préoccupe de l'hygiène et de la sécurité impliquant directement ou indirectement les conseillers. L'éventail des risques au travail est large. Il peut s'agir tant des problèmes de lumière (une faible ou trop luminosité a des conséquences la vue) ou de fuite d'eau que de problèmes liés à la gestion des emplois du temps :

« Je suis élu au CHSCT pour deux ans. Concrètement, on peut gérer des problèmes liés à la lumière dans les plateaux par exemple, ça doit pas être trop faible, c'est la sécurité ça, la vue ! Hygiène c'est, par exemple : 'J'ai glissé dans une flaque parce qu'il y a eu des fuites !'. Donc là on intervient au niveau de l'hygiène. » (Justin, conseiller et membre français du CHSCT d'origine extra-européen).

Voici une fiche descriptive du CHSCT délivrée par le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Les missions sont variées et recouvrent des questions liées tant à la sensibilisation des salariés sur le risque au travail, la consultation sur les normes de travail que la rémunération ou les emplois du temps, et autres :

Figure n°21 :
**Caractéristiques du fonctionnement du comité d'hygiène,
de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)⁶⁹**

Constituée dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés, le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. [...]

Quel est le rôle du CHSCT ?

Le comité contribue à la protection de la santé par :

- ▶ l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés et, en particulier, les femmes enceintes ;
- ▶ la vérification, par des inspections et des enquêtes, du respect des prescriptions législatives et réglementaires et de la mise en œuvre des mesures de prévention préconisées ;
- ▶ le développement de la prévention par des actions de sensibilisation et d'informations. Il peut, par exemple, proposer des actions de prévention en matière de harcèlement sexuel ou moral ;
- ▶ l'analyse des circonstances et des causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou à caractère professionnel, par le biais d'enquêtes.

Le CHSCT est notamment consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et, en particulier :

- ▶ avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail ;
- ▶ avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail ;
- ▶ sur le plan d'adaptation lors de la mise en œuvre de mutations technologiques importantes et rapides ;
- ▶ sur les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail.

Le CHSCT doit par exemple être associé à la recherche de solutions concernant :

l'organisation matérielle du travail : charge de travail, rythme, pénibilité des tâches, élargissement et enrichissement des tâches ; l'environnement physique du travail : température, éclairage, aération, bruit, poussière, vibrations ; l'aménagement des postes et des lieux de travail ; la durée et les horaires de travail, l'aménagement du temps de travail (travail de nuit, travail posté) ; les nouvelles technologies et leurs incidences sur les conditions de travail des salariés. [...].

⁶⁹ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Synthese-CHSCT.html> (page consultée en mars 2015)

- **Délégué du personnel**

L'équipe RT Filiale France compte une déléguée du personnel. À la différence de son collègue au CHSCT qui met davantage en avant les conditions d'hygiène et de sécurité, la déléguée du personnel insiste sur les risques d'abus de pouvoir de la direction et sur le maintien des droits des salariés et dénonce les aspects illégaux vis-à-vis des salariés. Cela concerne également le maintien des conditions de travail comme les primes. Toutefois, cette mission est difficile à assumer car elle renvoie une image négative d'un délégué du personnel prêt à semer le trouble au sein de l'équipe :

« Parce qu'aujourd'hui, [...] s'il n'y avait pas d'organisation syndicale, s'il n'y avait pas de délégué du personnel, euh... La boîte elle pourrait faire tout ce qu'elle veut et ne pas être euh... mise à mal par exemple ! Or, c'est vrai qu'on peut dire que les syndicats c'est un peu des 'fouteurs de merde'⁷⁰ dans le sens où on rappelle un petit peu à la boîte⁷¹ les codes du travail ! Ou s'ils outrepassent leurs droits, on peut leur dire 'hep hep hep !! Attention ! Il y a quelqu'un au-dessus de vous, c'est l'inspection du travail ! Donc vous ne pouvez pas faire tout ce que vous voulez !'. Mais là, concrètement tout change ! Tant au niveau de nos statuts, au niveau de nos primes, au niveau de nos plannings, euh... Et aujourd'hui il y a eu des négociations avec tous les syndicats : CFDT, SUD, FO, etc. [...] qui ont pu dire 'Voilà ! Ça c'est illégal, ça, ça l'est pas !' [...] On est des humains et l'entreprise a besoin des salariés pour travailler ! [...] » (Sara, employée et déléguée du personnel française d'origine extra-européenne).

Les délégués du personnel sont amenés à interagir avec les responsables d'équipe et la direction de manière générale pour présenter des plans d'action notamment dans le cas d'un licenciement dont l'entretien préalable est composé de l'intéressé, du délégué et du responsable d'équipe :

« Bin ça peut être un licenciement par exemple, voilà. C'est généralement là où je rencontre les délégués du personnel, c'est si jamais j'ai un entretien préalable à un licenciement avec quelqu'un. Bin il peut se faire représenter par un délégué du personnel ou pas ! Les conseillers doivent choisir un délégué du personnel parce qu'ils savent que c'est dans leurs intérêts qu'ils seront défendus. Le délégué peut discuter d'un point en disant : 'Bin moi je suis pas d'accord avec toi parce que ceci...'. Il va un peu jouer

⁷⁰ L'expression « fouteurs de merde » signifie ici « fauteurs de trouble ».

⁷¹ Le terme « boîte » désigne l'entreprise dans le langage populaire français.

l'avocat de la défense en disant : 'Bon... Euh non je suis pas d'accord dans le règlement intérieur, on précise pas que la personne elle a le droit de faire ci ou de faire ça. Or, c'est ce que vous faites, c'est ce que vous dites, c'est sur cette base là que, en fait, vous justifiez un éventuel licenciement... ou une éventuelle sanction !'. » (Wilhelmu, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne)

La fiche de renseignement du syndicat des conseillers à RT indique les conditions de candidature pour le poste de délégué du personnel, sa mission ainsi que les moyens d'action dont il dispose :

Encadré n°2 :

Qu'est-ce qu'un délégué du personnel ?

Elus dans les entreprises de 11 salariés et plus, les délégués du personnel ont pour mission principale de présenter à l'employeur les revendications des salariés en matière d'application de la réglementation du travail. La durée de leur mandat est de deux ans.

Quelles sont les attributions des délégués du personnel ?

ils représentent le personnel (personnel permanent, personnel extérieur, intérimaire) auprès de l'employeur. Ils ont pour rôle la présentation à l'employeur des revendications individuelles ou collectives des salariés en matière d'application de la réglementation du travail. Le salarié conserve cependant son droit de présenter lui-même, à l'employeur, ses revendications.

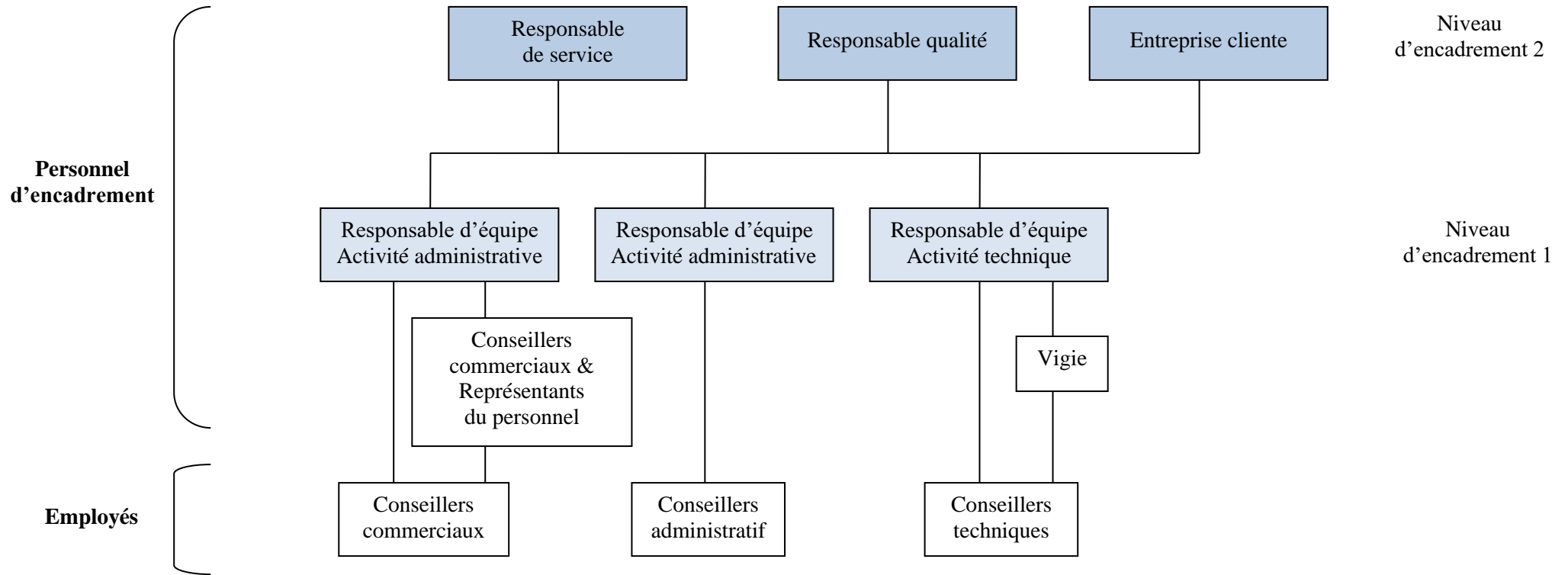
ils sont consultés, en l'absence de comité d'entreprise, sur les licenciements économiques, la durée du travail (heures supplémentaires, horaires individualisés). Ils sont également consultés sur la fixation des congés payés. Ils peuvent faire des suggestions au comité d'entreprise sur l'organisation générale de l'entreprise.

Ils peuvent saisir l'inspecteur du travail de tout problème d'application du droit du travail et l'accompagnent, s'ils le désirent, lors de ses visites dans l'entreprise.

Ils peuvent aussi saisir l'employeur de toute atteinte injustifiée aux droits des personnes et aux libertés individuelles et peuvent engager en cas de difficultés une action devant le conseil des Prud'hommes qui statue alors en référé. Il faut dans ce cas que le salarié concerné en soit préalablement averti, et qu'il ne soit pas opposé à cette action.

Voici une représentation générale de la structure hiérarchique du service RT Filiale France :

Figure n°22 :
Structure hiérarchique du service RT Filiale France



2.4. Perspective d'avenir des équipes dans les deux filiales en France et au Canada

Nous allons projeter l'évolution des équipes grâce à un état des lieux de leurs expériences antérieures et leur perspective d'avenir en 2010-2011 que nous comparerons cette perspective avec les métiers qu'ils exercent actuellement (2013-2014). Il nous importe d'étudier cette comparaison afin de le management de la diversité des origines ainsi que le fonctionnement et la coopération dans les équipes. Le responsable de plateau Raïs représente le parfait modèle d'ascension dans la Filiale RT France. Après une expérience de conseiller jugée satisfaisante, il a bénéficié d'une opportunité d'évolution en tant que responsable d'équipe. Très impliqué dans son travail et parfaitement intégré dans l'équipe, il est naturellement promu au poste de responsable de plateau.

Les responsables d'équipe actuels ont évolué suivant ce même modèle, passant du statut de conseiller à celui de manager après avoir apporté entière satisfaction. Les postes d'encadrement ne sont attribués uniquement qu'au personnel promu en interne et ne sont pas ouverts à de nouveaux candidats externes contrairement aux conseillers qui sont majoritairement en provenance de l'extérieur. Certains sont issus d'une formation étudiante suite à laquelle ils ont souhaité intégrer RT. D'autres étaient déjà dans la vie active. Ils candidatent à RT pour plusieurs raisons : suite à une rupture de contrat comme la conseillère commerciale qui était adjointe administrative. D'autres, comme Justin, ont choisi RT dans le but d'exercer une profession plus valorisante. Alors qu'il était initialement personnel d'entretien, il a pu rejoindre RT Filiale France en tant que conseiller.

Certains conseillers sont attachés à leur poste comme Louan qui aime son métier. L'attachement peut, parfois, être dû à la crainte du chômage comme c'est le cas de Serguei et Anwar qui ont longtemps été demandeur d'emploi.

Par ailleurs, le secteur de télémarketing est reconnu pour les faibles perspectives de carrière offertes. Julien, membre du CSHCT, ne croit pas en la possibilité d'évoluer en interne. Les autres membres de l'équipe souhaitent quitter l'entreprise pour un meilleur poste si l'occasion se présente ou poursuivre des études. Les managers, quant à eux, jouissent d'une plus grande stabilité mais peu de perspective d'évolution car les opportunités de promotion en interne s'amointrissent selon le niveau hiérarchique. La plupart d'entre eux souhaitent garder leur poste actuel. À la différence de Mateo, responsable d'équipe commercial ambitieux qui souhaite évoluer sans pour autant avoir ciblé un objectif particulier. Ted (le Vigie) ne souhaite pas devenir responsable d'équipe car il n'apprécie guère la charge administrative inhérente à ce poste. Le tableau ci-dessous dresse un panorama général de la carrière de l'équipe RT Filiale France :

Tableau n°17 :

Bilan de carrière des managers opérationnels de RT Filiale France

Pseudonymes	Fonctions initiales (en 2008)	Fonctions à RT Filiale France (2010-2011)	Perspectives d'avenir	Actualités (2013-2014)
Rayan	« <i>Manager en informatique !</i> »	Responsable de service	« <i>Je n'y pense pas</i> »	Même poste
Brandon	« <i>Je suis passé de technicien au bout de quelques mois à auditeur.</i> »	Responsable qualité	« <i>Bin chui bien là ! Continuer à faire de l'audit mais sur un autre produit, ce serait bien !</i> »	
Mateo	« <i>Conseiller et [...] j'ai évolué.</i> »	Responsables d'équipe	« <i>Je ne suis pas dépourvu d'ambitions mais je n'ai jamais d'objectifs prédéfinis, tu vois. Je ne me suis jamais resté focalisé sur un truc en particulier, sur un point à atteindre précis et sans aucune... Voilà. [...] Pour moi, aujourd'hui, c'est d'avoir un travail qui me plaît, qui me permette de vivre correctement euh... Si en plus, ça peut être un travail qui est une passion, pourquoi pas ? Ou, si dans mon travail, je peux amener de la passion, pourquoi pas ?</i> »	
Roco	« <i>J'étais responsable d'équipe à RT [EC autre que RT Filiale France].</i> »		« <i>Pas au téléphone en tout cas ! Nan euh... Responsable d'équipe c'est bien !</i> ».	
Wilhelmu	« <i>J'étais téléconseiller [...] ici même</i> »		« <i>On verra</i> »	
Ted	« <i>Téléconseiller comme les autres</i> »	Vigie	« <i>Quand je vois un manager [...], ce n'est pas quelque chose que je trouve intéressant à faire !</i> »	

Tableau 22 bis :

Bilan de carrière des conseillers de RT Filiale France

Pseudonymes	Fonctions initiales (en 2008)	Fonctions à RT Filiale France (2010-2011)	Perspectives d'avenir	Actualités (2013-2014)
Justin	« J'ai fait du nettoyage »	Conseiller et & représentant du personnel (CHSCT)	« Aujourd'hui je me dis je devrais me lancer dans l'humanitaire ! »	A démissionné au motif de la pression de la hiérarchie
Sara	« J'ai fait mes études »	Conseillère et déléguée du personnel	« Bin j'ai beaucoup de regrets! Beaucoup de regrets parce que euh être téléconseillère c'est bien mais bon c'est pas, c'est pas une carrière non plus! (rire). Donc euh..., j'aimerais reprendre mes études ! »	N'est plus représentante du personnel Est au même poste
Sabrina	« J'étais conseillère dans un autre établissement »	Conseillère administrative	« J'veux continuer à donner des cours mais à plein temps ! »	
Nadia	« J'étais administrative »	Conseillère commerciale	« Bin aujourd'hui, on est tous là entre 2 et 10 ans, pour y rester 10 ans ? Ah non ! Moi, voilà j'ai envie de retrouver euh... ce que je faisais auparavant ! »	Sont au même poste
Sandra	« J'étais conseillère »		« Bin, j'vais postuler euh... en tant qu'administratif dans une mairie »	
Sofiane	« J'ai fais pareil [téléconseil] dans mon pays »	Conseillers technique	« Peut-être reprendre mes études en informatique, génie-informatique ou bien m'orienter dans l'hôtelier ça me plait aussi. [...] Avant j'ai fait de l'hôtellerie, c'est plus intéressant. J'aime bien le contact direct avec la clientèle. »	
Louan	« J'ai fais mes études »		« J'm'en fous, j'reste là ! »	
Serguei	« J'étais au chômage »		« Moi j'aime bien ce que je fais ! Comme j'ai eu des longues périodes de chômage quel que soit le travail que je fais je suis content (rire) ! »	
Julien	« J'ai fais mes études »		« Le seul problème c'est qu'il n'y a pas d'évolution, t'es mal payé ! »	
Adam	« J'étais assistant d'éducation »		« Pareil, rester ici ! »	

Figure n°23 :

Ventilation de l'équipe service RT Filiale France (décembre 2010)

Origine déclarée	Pseudonymes	Fonction	Poste	Genre	Nationalité	Effectif total
Européenne	Mateo	Responsable d'équipes	Conseiller commercial	Homme	Française	8
	Roco		Département technique			
	Wilhelmu		Département administratif			
	Brandon	Responsable qualité				
	Ted	Vigie	Conseiller technique			
	Justin	Conseiller et représentant du personnel	Conseiller commercial			
	Sandra	Conseillère	Conseiller commercial	Femme		
	Louan	Conseiller	Conseiller technique	Homme		
	Serguei	Conseiller	Conseiller technique			
Extra-européenne	Rayan	Responsable de service		Femme	5	
	Sonia	Conseillère	Conseiller commercial			
	Nadia	Conseillère	Conseiller commercial			
	Sara	Conseillère et représentante du personnel	Conseiller commercial			
	Sabrina	Conseillère	Conseiller administratif			
	Adam	Conseiller	Conseiller technique	Homme	1	
	Julien	Conseiller	Conseiller technique		1	
	Sofiane	Conseiller	Conseiller technique		Extra-européenne	1
Total						17

3. Présentation de la filiale RT Canada

Le troisième point de ce chapitre présente la filiale au Canada. Nous justifierons les caractéristiques de la diversité des origines au Canada et le service RT Filiale Canada que nous avons choisi d'étudier.

3.1. Présentation du contexte au Canada

Le Canada est une terre d'immigration propice à la diversité des origines. Afin de mener à bien notre étude de terrain, nous avons sélectionné un territoire francophone car il est important de recourir à des outils de collecte de données similaires dans les deux filiales pour limiter autant que possible les biais. Statistique Canada⁷² précise que « *près de 10 millions de Canada ont déclaré pouvoir parler le français* » en 2011. Si la majeure partie des Canadiens francophones résident au Québec, près de 1 067 000 personnes parlent le français dans les zones hors-Québec. L'institut précise que trois-quarts des Canadiens parlant le Français sont dans les provinces du Nouveau-Brunswick et en Ontario. Le français prend de l'ampleur dans les provinces de l'Alberta et en Colombie-Britannique. Ce contexte nous a permis de mener notre recherche empirique en utilisant la même langue.

Outre le caractère francophone, il existe d'autres points de convergence entre les deux filiales. En effet, elles sous-traitent tout type d'activité comme la gestion de *back-office* au niveau informatique, la force de vente d'alimentation, le suivi clientèle des clients donneurs d'ordre, etc. En revanche, leur structure managériale diffère car RT repose sur un mode de gestion décentralisé :

« RT Europe est centralisé autour de Paris. Ils ont vendu une franchise à RT USA mais au même titre que Mc Donald, ce sont des franchises qui ont une certaine indépendance mais aussi qui ont des directives générales assez importantes à suivre quand même ! ».
(Fernand, Responsable RH d'origine canadienne).

⁷² http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-314-x/98-314-x2011003_1-fra.cfm

(consulté en août et octobre 2015)

Chaque filiale sous-traite les activités d'un panel de clients donneur d'ordre. Cela requiert l'attribution d'un service et d'une équipe spécifiques pour chaque activité. A titre d'exemple, il s'agit de la sous-traitance des dossiers bancaires, de suivi informatique ou de la gestion du *back-office* d'un fournisseur d'accès en télécommunication.

Comme en France, la direction nous a donné l'opportunité de choisir le service que nous souhaitons. Nous avons opté pour un service appelé Kegg, selon les mêmes critères qu'en France : une ancienneté de six mois et un degré élevé d'expertise.

Kegg est une entreprise canadienne spécialisée dans les nouvelles technologies. Pour des raisons de confidentialité, il n'est pas autorisé de communiquer de plus amples informations sur les caractéristiques de cette société. Tout au plus, pouvons-nous mentionner que Kegg sous-traite la gestion des appels et du *back-office* à RT au Canada qui lui a mis à disposition un service composé initialement d'une dizaine de personnes. Cela a donné lieu au « *service Kegg* » que nous appellerons le RT Filiale Canada.

Si la filiale RT Canada compte au moment de la collecte des données près de 25 nationalités, l'échantillon étudié en compte 9. Par ordre alphabétique, il y a la nationalité algérienne, burundaise, congolaise, française, haïtienne, jamaïcaine, marocaine, mexicaine et québécoise.

Il est question ici de la première nationalité acquise par les individus. Les conseillers peuvent cumuler deux nationalités, celle de son pays d'origine et celle de son pays d'accueil. Lors d'un entretien informel, le responsable d'équipe d'origine mexicaine nous a confié que la majorité des conseillers sont dans un processus d'immigration durable au Canada, la plupart d'entre eux, ont le statut de « *résident permanent* »⁷³ et quelques-uns seulement ont la « *citoyenneté canadienne* ».

⁷³ Le résident permanent d'après le site du Gouvernement du Canada est : « *Un résident permanent est une personne qui a obtenu le statut de résident permanent en immigrant au Canada, mais qui n'a pas encore qualité de citoyen canadien. Les résidents permanents jouissent de certains droits et privilèges, et ce, même s'ils demeurent des citoyens de leur pays d'origine. Afin de maintenir leur statut, ils doivent respecter certaines obligations de résidence. Une personne qui se trouve au Canada de façon temporaire, comme un étudiant étranger ou un travailleur étranger temporaire, n'est pas un résident permanent* ».

<http://www.cic.gc.ca/francais/nouveaux/ausujet-rp.asp> (page consultée en septembre 2015)

En ce qui concerne les employés, ils sont appelés des « *conseillers* » mais exercent le métier que les « *conseillers* » en France. Nous utiliserons le même terme « *conseiller* » pour les deux filiales puisqu'ils exercent le même métier et se situent au même niveau hiérarchique. Ils sont affectés soit au département commercial, soit au département technique. À la différence de la filiale en France où les conseillers procèdent à des tâches distinctes, d'ordre technique, commercial et administratif, l'équipe au Canada est répartie en deux groupes : commercial et technique. Les conseillers commerciaux exercent également les tâches administratives. D'ailleurs, il n'existe pas de fiche de poste spécifique relative à l'administratif. De même, il n'y a pas de poste de « *vigie* ». Les conseillers techniques sont affectés dans un service spécifique situé à un étage supérieur. Dans un souci de simplicité, nous avons choisi de nous focaliser uniquement sur l'équipe commerciale car les « *conseillers* » techniques sont situés à un autre étage. Nous pensons que l'observation du quotidien des équipes et de leur coopération est complexe et requiert d'être présent sur le terrain autant que possible.

De plus, l'équipe commerciale est située au même étage que le personnel d'encadrement qui fait également partie de notre échantillon. Etant donné qu'il s'agit d'une analyse comparative, nous avons veillé à sélectionner des personnes aux profils similaires uniquement dans l'équipe française. Il s'agit du responsable d'équipe, du responsable de recrutement, des responsables qualité et du responsable RH. L'ensemble de l'équipe a une durée d'expérience de deux ans minimum dans le même service. Dans les deux filiales, nos données ont été enrichies par le retour d'expériences des responsables « *qualité* » qui partage la vie professionnelle des équipes.

Le tableau ci-dessous retrace la ventilation de notre échantillon à RT Filiale Canada comporte 15 personnes dont près de la moitié sont des femmes. Certains sont des immigrants primo-arrivants, c'est-à-dire nouvellement arrivés sur le sol canadien. Ils disposent en majorité du statut de résidents permanents alors que d'autres, sont natifs et citoyens canadien :

Figure n°24 :

Ventilation de l'équipe à RT Filiale Canada (août 2010)

Origine (par ordre alphabétique)	Pseudonymes	Fonction		Genre		Statut juridique		Nombre d'individus par origine
		Managers	Conseillers	Homme	Femme	Citoyenneté canadienne	Résident permanent	
Algérie	Zahra	Responsable recrutement	-		✓		✓	1
Burundi	Ngomera	-	Conseillère		✓	✓		1
Congo	Léa	-	Conseillère		✓		✓	1
France	Jean	-	Conseillère	✓			✓	1
Haïti	Babelle	Responsable de plateau	-		✓	✓		5
	Rama	Responsable qualité	-		✓		✓	
	Nore	-	Conseillère		✓		✓	
	Tyson	-	Conseiller	✓			✓	
	Achok	-	Conseiller	✓			✓	
Jamaïque	Sheyla	-	Conseillère		✓		✓	1
Maroc	Malika	Responsable qualité	-		✓		✓	2
	Ahmed		Conseiller	✓			✓	
Mexique	Juan	Responsable d'équipe	-	✓		✓		2
	Valdemar	-	Conseiller	✓			✓	
Canada	Fernand	Responsable RH	-	✓		✓		1
Total de l'effectif		6	9	7	8	4	11	15

Ils sont globalement d'origine francophone, en provenance de l'Afrique ou des Caraïbes. La minorité la plus importante est haïtienne, elle représente un tiers de l'effectif.

Par ailleurs, nous avons facilement accédé au terrain lors de notre première visite à RT Filiale Canada en 2010 grâce à l'intérêt que portait le Responsable RH à RT Filiale Canada à notre thème de recherche. En revanche, cet accès a été strictement fermé lors de notre seconde visite en 2012. Par conséquent, nous n'avons pu compléter nos données.

3.2. Métiers liés à l'encadrement en ressources humaines

La filiale au Canada a permis d'interroger des professionnels des ressources humaines comme un « *responsable en ressources humaines* » et une « *responsable recrutement* » contrairement à RT Filiale France où les seuls entretiens avec la direction des RH sont informels.

- **Responsable en ressources humaines**

Le Responsable en ressources humaines, que nous appellerons « *responsable RH* », est directement lié à la direction générale des ressources humaines. Il occupe la deuxième place hiérarchique de RT Filiale Canada. Il intervient après la phase de sélection des candidats. Sa mission variée l'amène à exploiter des compétences tant en termes d'accueil et d'orientation des candidats que de prise de décisions de licenciements et d'évaluations de la « *performance organisationnelle* » de son équipe. Il gère également les conflits au travail et il est le référent pour protéger les intérêts de l'entreprise lorsque les conseillers font intervenir des organismes juridiques. Son domaine est vaste car il est également chargé de la promotion de la Responsabilité sociale dans l'entreprise :

« Je suis responsable en ressources humaines, je m'occupe des relations industrielles. Alors, on a... Bon, c'est toujours dur à décrire ! Je m'occupe de la relation générale de l'entreprise avec les contrats de travail des conseillers. Donc, j'accueille les entreprises, les conseillers ou jeunes entreprises. Je les oriente correctement et c'est moi qui décide si on va conserver le contrat de travail avec eux autant de façon individuelle, on parle ici de congédiement, que de façon collective, le licenciement. Il y a un côté relationnel où aussi je m'occupe un peu de la vie sociale dans l'entreprise du volet responsabilité sociale aussi. Donc je pilote un peu la vie humaine de l'entreprise je dirais. Euh.... On

est constamment aussi dans le processus de... D'évaluation de la performance organisationnelle au travail et de la satisfaction des conseillers. Donc j'ai des réunions avec les conseillers pour déterminer le niveau de satisfaction sur des pistes d'amélioration aussi. Etant donné que c'est un centre d'accueil, il y a toujours des problématiques de poursuite juridiques auprès des institutions euh...comment dire...des institutions sociales protégeant les conseillers au niveau de leur droit du travail donc j'ai à gérer la relation avec les fonctionnaires. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

- **Responsable recrutement**

La Responsable recrutement se situe à un niveau hiérarchique inférieur à celle du responsable RH. Alors qu'il est chargé de l'intégration et de la gestion des conseillers, la responsable recrutement intervient en amont du processus. Sa mission consiste essentiellement en l'annonce de postes, la sélection des candidats ainsi que la gestion du budget d'annonce de candidature :

« Je suis responsable recrutement [...]. Ils m'ont offerte la position de recrutement. On recrute pour des postes de service technique, de service à la clientèle, de service de vente, on passe les entrevues. Ma mission consiste à sélectionner les profils pour les clients [Entreprises clientes], à sélectionner les postes, à ficher les postes par rapport aux demandes de client, à gérer le budget pour les annonces. Après, c'est la paperasse pour toute la procédure de recrutement, l'enquête pour les incidents criminels, ça c'est pour le casier judiciaire. » (Zahra, responsable recrutement canadienne d'origine algérienne)

- **Métiers de responsable qualité**

L'activité des centres de télémarketing ayant trait majoritairement à une relation clientèle par téléphone, il est de rigueur de contrôler et d'orienter les discours des conseillers avec la clientèle afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. D'où l'existence d'un service dédié à l'écoute des appels par des « responsables qualité » :

« On a un certain nombre d'appels qui sont déjà enregistrés. Donc on va voir en fonction des conseillers qui ne sont pas encore écoutés, et on va voir c'est qui vont être écouté et on prépare ces appels. Et ces appels sont choisis au hasard. Par la suite, une fois qu'on a écouté l'appel, on fait des coachings, en fonction de l'appel, on voit ce qu'il a fait

pendant l'appel. S'il a manqué des points, on lui donne des coachings pour l'aider à s'améliorer. » (Malika, responsable qualité canadienne d'origine marocaine)

Sa collègue, également analyse qualité, précise :

« Le mot coaching c'est plutôt des recommandations, des suggestions pour s'améliorer. En priorité, comme responsable de qualité, c'est d'écouter des enregistrements ou écouter des personnes en direct, à travers nos outils. On a un certain nombre d'évaluations à faire qui sont enregistrées et après il y a un certain nombre qui sont en direct par semaine. Et comme Malika a dit c'est au hasard. Donc ce qu'on fait, on écoute, on évalue, la personne selon les critères de la compagnie qu'on travaille et par la suite. En fonction de l'évaluation, heu...par la suite, si c'est une recommandation qu'on fait, tout simplement bon...on a un système qui est relié aux conseillers, aux conseillers, une fois qu'on a soumis l'évaluation, dans l'ordinateur de l'employé, il va être capable de... D'avoir accès et c'est en direct. Donc dès qu'il a le temps il pourra regarder son évaluation et se corriger le plus rapidement possible. » (Rama, responsable qualité canadienne d'origine haïtienne)

3.3. Métiers d'encadrement

Le personnel d'encadrement est composé de la responsable de plateau et des responsables d'équipe, ils occupent le rang des managers opérationnels. À la différence de l'équipe T- Filiale France, il n'y a pas de poste de « vigie ».

- **Responsable de service**

La mission du responsable de service à RT Filiale Canada est similaire celui de RT Filiale France, elle porte sur l'organisation du service, le suivi du bon déroulement des tâches et des résultats de l'équipe mais également du management quotidien de l'ensemble des collaborateurs :

« Alors moi, je suis gestionnaire de service clientèle et opérations chez RT Canada. Ça veut dire que je suis responsable de l'équipe de 500 responsables d'équipe et de tous les conseillers pour le programme à RT Filiale Canada c'est ce que je fais, donc je gère la compagnie dans son entier. [...] Je gère des conseillers qui font différentes

tâches spécialisées pour gérer des clients difficiles. Parfois, ça nécessite que je sois en contact avec les clients s'il le faut, c'est ma manière de gérer au niveau du plancher ! Aussi, je dois communiquer les résultats de mes conseillers. » (Anaëlle, Responsable de service canadienne d'origine haïtienne)

- **Responsable d'équipe**

Les responsables d'équipe à RT Filiale Canada occupent les mêmes postes que leurs homologues en France, c'est-à-dire qu'ils accompagnent leurs subordonnées afin de traiter au mieux les dossiers des clients :

« Je suis responsable d'équipe. Si le client, disons qu'il veut parler à un responsable d'équipe, c'est transféré à mon équipe. Si le client veut faire des cancelations [annulations] de comptes, il faut qu'il transfère à mon équipe. » (Juan, responsable d'équipe canadienne d'origine mexicaine)

La politique de RT Canada ayant changé depuis 2011 à l'égard de tous les étudiants, nous n'avons pu compléter nos données et nous procurer les fiches de poste. En revanche, RT Filiale Canada a publié une offre d'emploi pour le poste de responsable d'équipe similaire à celui occupé par le responsable d'équipe Juan à RT Filiale Canada. Elle concerne le service à la clientèle et vise l'encadrement d'une équipe de 15 à 20 personnes. Le responsable d'équipe travaille en étroite collaboration avec le responsable de plateau Parmi les compétences requises, le « *leadership* » occupe évidemment une place importante. Mais, à la différence de RT Filiale France, les responsables d'équipe de RT Filiale Canada doivent être bilingues. De plus, l'offre d'emploi insiste également un « *esprit d'équipe 'excitant'* », l'animation occupe une importante place dans la mission du responsable d'équipe :

Encadré n°3 :

Fiche de poste de Responsable d'équipe à RT Filiale Canada⁷⁴

Description

Titre du poste : Responsable d'équipe
Relève de : Manager de Centre de relation client
Type de poste : Temps plein
Emplacement : RT Filiale Canada
Département : Opérations
Date du début: à déterminer

Sommaire des responsabilités principales de l'emploi

Travailler principalement avec notre équipe d'opérations, les responsabilités principales de la position de responsable d'équipe se rapportent au développement et à la formation d'une équipe de 15-20 représentants en service à la clientèle. Les activités comprennent l'encadrement, le suivi, la formation et l'écriture de rapports sur une base quotidienne.

Compétences et qualifications

- . bonne connaissance du service à la clientèle,
- . fortes aptitudes en Microsoft Office,
- . excellentes aptitudes en communication interpersonnelle verbale et écrite,
- . habilité à contribuer de manière effective et professionnelle dans un environnement de service à la clientèle dynamique,
- . solides compétences en leadership,

Éducation

Une éducation postsecondaire⁷⁵ valide ou une combinaison d'éducation et d'expérience serait un atout.

Expérience ciblée

Minimum de 1-2 d'expérience en tant que chef d'équipe ou en gestion (préféablement en centre de relation client).

Autres informations requises

Le candidat doit être bilingue Français/Anglais

Les candidats intéressés sont priés de soumettre une lettre de présentation, un CV en cliquant sur APPLIQUER⁷⁶.

⁷⁴ <http://www.c3job.com/offrefr4437/Superviseur-.html> Dernière consultation : 19 février 2014

⁷⁵ Statistique Canada définit le niveau postsecondaire comme suit : « *des études postsecondaires celles dont le plus haut niveau de scolarité atteint correspond aux grades suivants : certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers (incluant les centres de formation professionnelle); certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire; certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat; grade universitaire (baccalauréat; certificat ou diplôme universitaire supérieur au baccalauréat; diplôme en médecine, en art dentaire, en médecine vétérinaire ou en optométrie; maîtrise; doctorat acquis).* »

<http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2010001/def/posteducation-educpost-fra.htm> (consulté le juillet 2015)

⁷⁶ Candidater

1. Métiers de conseiller

A RT Filiale Canada, les employés en charge du traitement des appels sont appelés « *agents* ». Etant donné qu'ils exercent le même métier que les employés en France et qu'ils sont situés au même niveau hiérarchique, nous optons pour un vocabulaire similaire à celui utilisé à RT Filiale France, c'est-à-dire « *conseillers* ». L'activité de RT Filiale Canada a subi une segmentation des tâches. Initialement composée d'conseillers chargés de traiter les diverses demandes des clients, elle est désormais structurée selon l'expérience et l'ancienneté des conseillers depuis 2010. L'offre d'emploi publiée par RT Filiale Canada décrit le poste de conseiller commercial similaire au poste de l'employé Achok. Outre les compétences mercatiques et informatiques, l'entreprise insiste sur le bilinguisme, l'enthousiasme et la ponctualité des candidats :

Encadré n°4 :

Fiche de poste de Conseiller bilingue en Télévente de service à RT Filiale Canada⁷⁷

Lieu XXX

Description

Profil du Conseiller :

- . expérience en Télémarketing, fortes compétences en vente,
- . ventes croisées et migrations,
- . enthousiaste et motivé,
- . bonnes connaissances en informatique,
- . capacité à faire plusieurs tâches à la fois,
- . excellentes compétences de communication,
- . professionnel et organisé,
- . ponctuel,
- . bilingue (français, anglais).

Nous représentons une des plus grandes compagnies de télécommunication au Canada. Notre objectif principal est les petites et moyennes entreprises PME à travers le Canada et en Ontario. Nous contactons les clients existants afin d'offrir de nouvelles améliorations à leur service et essayer d'acquérir de nouveaux clients dans la région en offrant des solutions d'Internet. Vous voulez faire partie d'une équipe gagnante !!! RT offre un paquet complet de bénéfices, des formations professionnelles ainsi que des possibilités d'avancement !!! Vous pouvez envoyer votre cv sur: ejob@rt.ca en cliquant sur **APPLIQUEZ** ou appeler un de nos Recruteurs au: xxx-xxxx ou simplement vous vous présenter à nos locaux RT **Heures de travail** Lundi au Vendredi de 8h30 à 17h00. nL'équité en matière d'emploi fait partie des valeurs et des engagements de RT Canada. L'utilisation du masculin pour désigner des personnes a pour seul but d'alléger le texte et identifie sans discrimination les individus des deux sexes.

⁷⁷ <http://www.c3job.com/offrefr4437/Superviseur-.html> (page consultée en février 2014)

3.5. Perspectives professionnelles au Canada et motivation pour l'immigration

Les conseillers de RT Filiale Canada ont choisi d'immigrer au Canada pour diverses raisons comme le regroupement familial ou encore le besoin de confort. C'est le cas d'un employé d'origine marocaine motivé par le fait de vivre l' « *Amérique en français* » :

« Quand je suis arrivé, j'allais un peu dans l'inconnu. J'ai eu mon bac. Avant d'avoir mon bac français, j'hésitais longtemps entre la France et... J'ai failli aller en Angleterre. Aussi je voulais faire de la traduction, j'avais eu mon inscription en Angleterre, j'avais mon inscription en France, ici, à l'université au Canada. J'ai réfléchi pendant assez longtemps. Ce qui m'a dissuadé de l'Angleterre c'était plus le climat pluvieux et le coût des études. Et en France, j'ai hésité longtemps entre la France et Canada. La France à l'époque c'était pour des raisons politiques comme le FN [parti politique du Front National], ça me faisait un peu peur! Pour moi, à l'époque le Canada tu sais c'était vivre l'Amérique en français! Il n'y a pas d'autre idée parce qu'à l'époque le Canada, pour nous c'était loin ! Je me souviens la première fois où je suis venu, pour moi c'était l'Amérique en français. C'était dans le but d'étudier! A l'époque je pensais venir faire un premier cycle et rentrer donc moi je venais pour trois ans, ensuite j'ai décidé de rester un peu plus longtemps. Mais à l'époque, je n'étais pas dans ce trip de dire ouais je gagne mon travail, tout est permis, tous les rêves vont se réaliser et compagnie ! » (Ahmed, conseiller canadien d'origine marocaine)

D'autres immigrants en provenance des Caraïbes et du Mexique sont riches d'une expérience aux Etats-Unis avant de rejoindre le Canada. La pratique des langues au travail est un facteur important. C'est le cas d'un responsable d'équipe d'origine mexicaine séduit par la possibilité d'utiliser l'anglais et l'espagnol dans le milieu professionnel au Canada :

« J'ai commencé à travailler avec une compagnie latino-américaine dans les États-Unis, donc c'était la première fois en 15 ans que j'utilisais l'espagnol comme langue de travail. Après j'étais fashion designer [créateur de mode] au Canada. Après, je suis arrivé ici, c'était vraiment un changement complètement ! [...] Ici, j'ai choisi parce que ça m'a donné une opportunité de travailler ici en anglais et en espagnol » (Juan, responsable d'équipe d'origine mexicaine)

Parfois, le choix de l'immigration en Amérique du Nord s'impose naturellement pour rejoindre des membres de la famille qui ont tenté l'expérience à l'étranger. Mais, le choix d'un pays en particulier repose également sur des considérations économiques et sociales. Un conseiller d'origine haïtienne a été sensible à un accueil des immigrants plus favorables au Canada qu'aux Etats-Unis :

« Toute ma famille est au Etats-Unis : mon père, ma mère et mes frères et mes sœurs, je suis le seul ici. J'ai choisi le Canada parce que j'aime le système. Je pense que c'est plus convivial ici. Bon l'Europe, c'est peut-être un peu plus loin [par rapport à Haïti] ! On va dire qu'aux Caraïbes, si on cherche une terre d'accueil, on a deux pays, Canada et Etats-Unis. Bon d'abord le Canada est plus accueillant que les Etats-Unis dans le sens où quand tu viens ici, on t'accueille et on t'aide aussi à t'intégrer dans la société. Moi quand je suis venu, j'ai eu de l'aide. J'ai été dans des formations, des séminaires, comment fonctionne la société québécoise, comment faire ça si j'ai des problèmes, voilà où je dois me rendre. Alors qu'aux Etats-Unis, si vous émigrez, vous n'avez pas quelqu'un qui peut vous prendre en charge, si vous n'êtes pas foutus [capable], mais vous aurez des problèmes. Il y a des pays où on ne fait pas ça. (Achok, conseiller canadien d'origine haïtienne)

De même, les conditions sociales sont jugées positives :

« J'ai choisi le Canada, c'est justement parce qu'aussi les possibilités d'études sont plus facile. Je voulais changer de carrière et je pense que ça serait plus facile de faire des études ici au Canada, tout en travaillant aussi. Et oui, c'est pour ça que je fais ce travail. Pour avoir vécu aux Etats-Unis [...] un peu, je peux dire que ce n'est pas la même chose. Dans le sens où les Etats-Unis c'est un pays complètement capitaliste, alors que le Canada, c'est à mi-chemin entre les deux, entre un pays socialiste et un pays capitaliste. Ce n'est pas un pays socialiste, mais il y a le social, on va dire social. Parfois, c'est mieux. Donc le côté social est beaucoup plus fort ici au Canada. » (Achok, conseiller canadien d'origine haïtienne)

Voici une synthèse de la perspective de carrière de l'équipe de RT Filiale Canada :

Tableau n°18 :

Perspective de carrière de l'équipe à RT Filiale Canada (août 2010)

Origine (ordre alphabétique)	Pseudonymes	Fonctions initiales (avant 2008)	Fonctions actuelles (2010)	Perspective d'avenir	Actualités (2012)
Algérie	Zahra	« J'avais mon agence de placement [agence de recrutement] mais ensuite, j'ai commencé ici en tant que conseiller »	Responsable recrutement	« Evoluer, je ne sais pas, on va voir »	Conseiller d'accueil, même lieu
Burundi	Ngomera	« Moi, j'ai étudié comme hôtesse de l'air »	Conseillère	« Je veux quand même faire carrière, je continuerai hôtesse de l'air, il est jamais trop tard »	Même poste
Congo	Léa	« Avant, j'étais dans les études en fait »	Conseillère	« J'aimerais bien devenir avocate et tout ça ! »	
France	Jean	« En journalisme »	Conseillère	« Reprendre des études »	
Haïti	Anaëlle	« T'es obligé d'être responsable d'équipe avant »	Responsable de plateau	« C'est bien là »	
	Rama	« Conseiller dans un autre centre »	Responsable de qualité	« Evoluer dans la compagnie »	
	Nore	« J'ai été responsable de bijouterie dans un magasin »	Conseillère	« Pas responsable d'équipe ! Ca ne m'intéresse pas les responsabilités d'ici ! »	
	Tyson	« J'étais conseiller »	Conseiller	« Travailler avec les enfants malades »	A démissionné
	Achok	« J'étais en Haïti, j'ai fait les études »	Conseiller	« Je ne sais pas »	Responsable d'équipe
Jamaïque	Sheyla	« J'étais employée dans un magasin aux Etats-Unis » (I was in a store in the US)	Conseillère	« Je souhaite travailler pour le gouvernement, en assurance ou quelque chose dans ce domaine » (I'm gonna be working like in government, like for insurance or stuff like that!)	Même poste

Tableau n°18 :

Perspective de carrière de l'équipe à RT Canada (août 2010) - Suite

Origine (ordre alphabétique)	Pseudonymes	Fonctions initiales (avant 2008)	Fonctions actuelles (2010)	Perspective d'avenir	Actualités (2012)
Maroc	Malika	« <i>Moi, j'étais conseiller</i> »	Responsable qualité	« <i>Evoluer mais ça dépend de l'opportunité</i> »	
	Ahmed	« <i>Avant ça, j'étais coordinateur de communication</i> »	Conseiller	« <i>Retourner dans mon domaine en comm !</i> »	
Mexique	Juan	« <i>J'étais fashion designer</i> »	Responsable d'équipe	« <i>Peut-être évoluer</i> »	Steward
	Valdemar	« <i>Je travaillais chez un détaillant dans la mode</i> »	Conseiller	« <i>Evoluer</i> »	Responsable d'équipe
Canada	Fernand	« <i>J'étais recruteur dans l'aéronautique</i> »	Responsable RH	« <i>Partir d'ici !</i> »	A démissionné. Est « <i>HR Senior Associate</i> » [trad. libre : Cadre supérieur en RH]

Conclusion du Chapitre III

Le terrain de la recherche est riche d'une expérience internationale en France et au Canada dans le secteur du télémarketing. Les arguments ayant motivé notre choix pour l'entreprise RT sont principalement l'adhésion de celle-ci à des normes de la diversité ainsi que son implantation dans le monde.

Les équipes dans les deux pays sont homogènes puisqu'elles réalisent le même type d'activité, c'est-à-dire qu'elles assurent à distance la gestion et le suivi des dossiers de la clientèle. La recherche est fondée sur une analyse multiniveau. Les deux équipes comptent des responsables de service. Sous leurs responsabilités, exercent des managers d'équipe chargés de la supervision des conseillers.

Malgré ces similitudes des deux équipes, le terrain au Canada est enrichi par des échanges avec deux managers en ressources humaines.

Ce terrain ainsi que notre problématique de recherche influencent la méthodologie de collecte et d'analyse de données que nous verrons dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE IV



METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre porte sur la méthodologie de notre recherche, c'est-à-dire les « *règles, étapes et procédures auxquelles les scientifiques recourent pour faire de la science et expliquer notre univers d'une manière scientifique* » (Depelteau, 2000:7).

Notre recherche porte sur le mécanisme des normes de diversité dans le management de diversité des origines. Il s'agit d'un phénomène complexe pour deux raisons. La première est qu'il est fondé sur l'analyse des relations humaines qui sont parfois, difficilement perceptibles. La seconde concerne les niveaux d'analyse. Nous avons montré dans la revue de la littérature que l'intégration des normes dans l'entreprise suppose une appropriation de celles-ci par les différents niveaux hiérarchiques : les cadres dirigeants, les managers opérationnels et tous autres acteurs impliqués dans la thématique de la diversité. Cela nous amène à opter pour une recherche qualitative que nous justifierons selon les trois points expliqués ci-dessous

Le premier point concerne la « *stratégie de la recherche* » qui expose les règles d'une analyse qualitative et la nécessité de mener une étude de cas pour répondre à notre question de recherche. Nous montrons que la théorie enracinée est la méthodologie la plus appropriée pour comprendre les normes de la diversité (1). Le second point concerne la collecte de données. Nous présenterons les types de supports documentaires nécessaires à notre recherche, les observations sur le terrain et les modalités des entretiens sur le terrain (2). Le troisième point porte principalement sur l'analyse de données. Nous décrirons le processus de codage des données (3).

1. Stratégie de recherche

La stratégie de notre recherche est construite sur l'adoption d'une méthode qualitative (1.1.). L'étendue de notre terrain de recherche nous donne l'opportunité de mener une analyse comparée et de procéder à une méthode de cas (1.2.). Pour cela, nous avons opté pour la théorie enracinée dont nous présenterons les caractéristiques (1.3.).

1.1. Choix d'une analyse qualitative

Il existe deux méthodes de recherche : qualitatives et quantitatives. Selon McCracken, (1998), cité dans Filion (2012:42), la première porte essentiellement sur des modèles interrelationnels pour saisir le fonctionnement d'un ensemble complexe. Elle est adaptée pour les sujets de recherche encore peu ou pas étudiés et vise à découvrir un objet plutôt qu'à le tester car elle ne contient pas d'hypothèses ou très peu. L'importance est accordée au sens dégagé par l'interprétation des individus. Elle est la méthode adéquate pour démystifier des modèles cognitifs. Quant à la méthode quantitative, elle est construite sur des hypothèses à tester sur la base d'un échantillon large. Plutôt que le sens, c'est la fréquence qui apporte une signification.

Depuis très longtemps, ces méthodes ont été opposées en sciences sociales dans le courant behavioriste nord-américain et européen (DeMeur & Rihoux, 2002) mais elles font progressivement place à une « *complémentarité* » (McCracken, 1998 ; Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Imbertet Letrilliart, 2009). En effet, chacune des méthodes est porteuse d'une valeur ajoutée selon le terrain de recherche étudié. Le tableau suivant reprend les différences entre les deux méthodologies de recherche :

Tableau n°22 :**Divergences et convergences de la méthode qualitative et quantitative**

(McCracken, 1988, cité dans Filion 2012:42)

Méthode qualitative	Méthode quantitative
Isolation et définition des catégories pendant le processus de recherche	Isolation et définition des catégories aussi précisément que possible avant que la recherche ne débute
Recherche des modèles d'interrelations entre plusieurs catégories	Recherche de modèles d'interrelations entre un ensemble limité de catégories
Compréhension du fonctionnement d'un ensemble d'éléments complexes	Travail avec précision sur un nombre ou un ensemble limité d'éléments
Problématique plus large, mais avec moins de précision sur l'un ou l'autre des éléments de la problématique	Problématique étroite, l'accent sur un point bien précis d'une problématique plus générale
Pas hypothèse ou dans certains cas, quelques « <i>hypothèses règles</i> »	Hypothèses
Sujets de recherche sur lequel le plus souvent aucune ou peu de recherches ont été faites	Questions fermées non ambiguës
signification déterminée par le sens de ce qui est perçu et compris	Signification déterminée par la fréquence
Echantillon permettant la compréhension de la catégorie culturelle étudiée	Echantillon permettant de généraliser
Echantillon étudié implique aussi peu d'éléments que possible mais chacun est étudié aussi profondément que possible	Echantillon généralement large mais étudié de façon superficielle
Relations complexes entre le chercheur et le cherché, dans la plupart des cas	Pas de relation directe entre le chercheur et le cherché dans la plupart des cas
Utilisation pour l'amélioration des connaissances sur des sujets d'ordre phénoménologique, des situations impliquant des éléments cognitifs.	Utilisation pour l'amélioration des connaissances sur des sujets positivistes (des situations réelles)
Les deux approches poursuivent des façons de penser, des buts et des objectifs différents. Elles ne sont pas des substituts l'une pour l'autre. Elles sont plutôt complémentaires.	

Afin de comprendre le mécanisme des normes de diversité et ses effets sur le management de la diversité des origines et sur les équipes, il importe de s'immerger dans le terrain et d'observer les individus et de comprendre leurs perceptions du monde, leurs interactions et leurs pratiques. Dans notre cas, l'étude qualitative est la plus adaptée pour plusieurs raisons.

Le management des équipes par les normes dans un contexte de diversité des origines étant un thème peu exploré en sciences de gestion, il n'y a pas d' « *hypothèses* » à tester. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, dans le chapitre II (page 59), de timides recherches

émergent sur les normes de diversité mais elles n'explorent que très peu le critère de la diversité des origines et n'abordent pas le cas des employés. De plus, nous avons également démontré que la diversité des origines est un concept multidimensionnel. De nombreuses entreprises communiquent leur engagement sur la diversité mais utilisent pas les mêmes termes au sujet de la diversité. Il s'agit tantôt de « *race* », tantôt de « *diversité culturelle* », « *ethnique* » ou encore « *ethnico-culturelle* ». Cela complexifie les relations entre le chercheur et le terrain observé. De même, l'appropriation des normes et la gestion des équipes dépendent de l'interprétation des managers et relèvent ainsi, de cadres cognitifs. En replaçant les sujets au centre de la recherche, la méthode qualitative permet de recueillir leurs récits de vie et de comprendre le mécanisme complexe des normes et leurs effets sur les individus alors que l'analyse quantitative, notamment par questionnaire, instaure de fait une barrière avec les interlocuteurs et empêche d'observer leur gestuelle et de recueillir leurs narrations (Linton, 1986). Au contraire, l'analyse qualitative permet d'observer les relations entre les individus, leurs gestes et leurs interactions dans un environnement régi par des normes formelles et informelles que seule cette méthode permet de saisir

La démarche qualitative comporte plusieurs méthodes dont l'étude de cas que nous allons explorer.

1.2. Choix de la méthode des cas

La méthode des cas permet de découvrir de manière approfondie le management de la diversité des origines par les normes. Nous allons présenter cette méthode et préciser les difficultés à prendre en considération.

- **Caractéristiques de la méthode des cas**

Selon Hilady-Rispal (2002), l'étude de cas est adaptée lorsque le chercheur souhaite étudier un phénomène dont il tire des interprétations pour une portée générale. Elle permet de répondre aux interrogations « *comment* » et « *pourquoi* ». Dans notre cas, il s'agit de comprendre « *comment les normes de la diversité sont intégrées dans les pratiques managériales* » et « *quels en sont leurs effets et pourquoi ?* ».

Yin (2003) distingue plusieurs modèles d'étude de cas selon deux critères : le type d'approche et le contexte. L'« *approche holiste* » consiste à mener une étude dans une même unité d'analyse alors que l'« *approche encadrée* » concerne les cas dans plusieurs unités. Lorsque le chercheur étudie un même cas, que ce soit dans une ou plusieurs unités d'analyse, il s'agit d'une étude de cas dans un « *contexte unique* ». Dans la situation contraire, il s'agit d'un « *contexte multiple* ». Le tableau ci-dessous représente l'ensemble de ces études de cas, chacune d'entre elles est identifiée par lettre : A, B, C et D.

Tableau n°19 :

Modèles d'approche méthodologique selon les contextes des cas

(Yin, 2009)

<i>Type d'approche</i>	<i>Contexte unique</i>	<i>Contexte multiple</i>
holiste	A Un cas dans une unité d'analyse	B Plusieurs cas dans une unité d'analyse
encadrée	C Un cas avec plusieurs unités d'analyse (ex : plusieurs filiales d'une même entreprise)	D Plusieurs cas dans plusieurs unités d'analyse

Notre recherche repose sur une approche encadrée suivant le modèle C, c'est-à-dire, un cas avec deux unités d'analyse, dans un contexte unique puisque nous avons choisi d'étudier une entreprise au sein de laquelle, nous comparons deux filiales différentes. Ce type de cas est approprié à notre terrain de recherche car il permet d'analyser, de manière approfondie, un groupe de personnes (Yin, 2003) et de fournir des éléments théoriques (Eisenhardt, 1989). La comparaison de deux filiales permettra de mieux saisir les différences et similitudes relatives à ces deux communautés qui évoluent dans des contextes distincts (Adler, 1983).

Selon Yin, la méthode des cas permet d'aborder l'objet de recherche sous plusieurs angles, de vérifier les explications auprès d'une variété d'interlocuteurs et elle donne lieu à de nouvelles interrogations. Malgré ses nombreux bénéfices, la conduite d'une étude de cas n'est pas sans difficultés.

- **Difficultés d'une étude de cas**

La conduite d'une étude de cas relève d'un « *vrai défi* » (Musca, 2006). Yin (2003) met en garde contre le risque d'être trop concentré sur les sous-unités d'analyses au détriment de l'unité dans son ensemble, auquel cas, cela donnera lieu à une étude multi-cas. Notre recherche implique nécessairement de raccrocher tous les éléments recueillis à leur contexte global car ce ne sont pas tant les sous-analyses qui importent mais l'implication d'une entreprise dans la problématique de la diversité. De fait, l'importance est accordée à l'entreprise, les sous-unités d'analyse n'étant que des moyens pour analyser de manière approfondie la gestion de la diversité dans des contextes différents. D'ailleurs, les normes de diversité s'adressent d'abord aux entreprises même si elles visent des acteurs spécifiques comme les managers et les employés. Par conséquent, il s'agit bien d'un cas unique avec deux sous-unités et non de deux cas distincts.

D'autres précautions sont à prendre en considération dans les recherches qualitatives telles que la capacité du chercheur à isoler les éléments pertinents dans l'océan d'informations collectées (Langley, 1999) et le temps consacré (Yin, 2003).

1.3. Choix de la théorie enracinée

L'approche de la théorie ancrée ou méthode de la « *théorie ancrée* » (MTE), autrement dit « *grounded theory* » en anglais, a été développée par Barney Glaser et Anselm Strauss en 1967.

Notre choix pour la méthode de la théorie ancrée est principalement motivé par l'originalité de cette méthode, à savoir, « *l'absence d'un cadre théorique au départ de la recherche* ». Comme le précise Guillemette (2006:36), dans la grounded theory, « *on ne problématise pas vraiment et on ne formule pas vraiment de question de recherche, mais on identifie plutôt les paramètres du phénomène ou des situations sociales que l'on veut étudier* ». D'où la place accordée à la découverte progressive de nouveaux phénomènes non pensés en amont. Glaser et Strauss (1967) préconisent d'ignorer le résultat déjà obtenu pour faire place à de nouveaux concepts. Pour autant, il n'est pas question de faire totalement abstraction des connaissances antérieures (Glaser, 1995). L'objectif étant avant d'être présent sur le terrain avec le moins d'hypothèses possibles (Starrin, Dahlgren, Larsson et Styborn, 1997) pour limiter les biais.

La théorie enracinée contribue à produire de nouvelles théories. Contrairement au modèle hypothético-déductif structuré sur la déduction des explications de phénomènes à partir de postulats, la théorie ancrée repose sur une démarche inductive qui nécessite une observation et une immersion dans l'espace empirique. Dans ce contexte, les données de terrain constituent la première étape pour la compréhension des phénomènes afin de générer de nouvelles théories. Cette méthode implique de revenir sans cesse sur les données, qu'elles soient nouvelles ou déjà collectées afin de les comparer à la réalité.

Paillé (1994:149) dénonce le caractère flou du terme « *théorisation* » dans le modèle de la théorie enracinée : « *le mot a quelque chose de redoutable, [...] théoriser ne signifie pas viser la production de la grande théorie à laquelle tous rêvent mais que peu ont eu le privilège de contempler* ». Théoriser, poursuit-il, consiste davantage à : « *dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière. En fait, théoriser, ce n'est pas, à strictement parler, faire cela, c'est d'abord aller vers cela ; la théorisation est, de façon essentielle, beaucoup plus un processus qu'un résultat* »

Notre analyse porte sur la compréhension du mécanisme des normes de diversité et ses effets sur le management de la diversité des origines et sur les équipes. Cela implique d'observer longuement les groupes de travail dans leurs tâches quotidiennes et, au-delà d'une simple description, l'objectif est de comprendre le phénomène de la diversité.

La théorie enracinée n'est pas particulièrement attachée au comptage et à la fréquence des termes ou des expressions comme c'est le cas de l'analyse de contenu. Elle n'est pas non plus « *itérative* », c'est-à-dire, qu'il ne s'agit pas d'un processus où « *la production et la vérification de la théorisation procèdent par approximations successives jusqu'à la validité et la fiabilité voulues* » (Guillemette, 2006). Cela requiert une grande ouverture d'esprit et une profonde curiosité tout au long de la collecte de données afin de découvrir et de vérifier sans cesse les éléments de la recherche. Pour ce faire, nous avons recueilli des données en plusieurs étapes avec souvent les mêmes personnes interrogées dans le but de vérifier ou de développer de nouveaux points. Nous avons relancé, à plusieurs reprises, les interlocuteurs de l'étude sur certains points précis : « *j'aimerais revenir sur un point, vous m'aviez dit tout à l'heure que* ».

L'ensemble des entretiens conduits a été intégralement retranscrit de manière exhaustive, c'est-à-dire une retranscription sans ajout, ni suppression sur le contenu dans le respect du

vocabulaire employé. Cela inclut les moments d'hésitations, les blancs, les répétitions, les soupirs afin d'analyser de près la réaction de nos interlocuteurs, de saisir la spontanéité de leurs réponses, leurs doutes, etc. Une partie de nos entretiens a été sous-traitée par une société de transcription, laquelle s'est engagée au respect de confidentialité des données. Au fil de la lecture des entretiens et de la relecture de certaines parties précises qui ont succédé la transcription, de nouvelles interrogations ont émergé lors des retours sur le terrain pour combler ainsi les zones d'ombres.

Par ailleurs, il est important de préciser que la grounded theory ne correspond pas à l'utilisation « *d'une grille thématique préconstruite ni à celle du comptage et de la corrélation de catégories exclusives les unes des autres. En fait, l'analyse par théorisation ancrée n'est pas l'analyse d'un contenu, elle équivaut beaucoup plus justement à un acte de conceptualisation* » (Paillé, 1994:151). Cela n'empêche pas de recourir à des grilles d'entretien et des grilles d'observation mais uniquement de façon éphémère. Ainsi, nous avons eu recours aux grilles d'entretien en amont de notre recherche afin de préparer notre analyse de terrain. Cela a pour avantage de prendre du recul par rapport à nos questions initiales et d'aborder les sujets avec une plus grande marge de liberté, laissant place à de nouveaux horizons à explorer et enrichir au mieux la recherche. Ce n'est pas le cas d'autres méthodes d'analyse comme le positivisme qui, au contraire, suivent les mêmes séries d'interrogations.

2. Collecte de données

Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert (2008:113), la collecte de données vise à « *faire raconter des moments particuliers de vie, afin de comprendre des expériences particulières situées dans le temps et l'espace* » Les auteurs précisent que cette méthodologie, largement utilisée dans les domaines de sociologie et de psychologie, prend de l'ampleur en sciences de gestion pour expliquer les changements organisationnels.

Il existe de nombreuses techniques de collecte de données. Notre recherche est construite sur l'analyse documentaire, l'observation sur le terrain et les entretiens semi-directifs menés sur la base de grille d'entretiens.

Par ailleurs, notre recherche porte sur l'ethnicité qui est un critère faisant l'objet d'un débat en Europe en matière de collecte et de protection des données. Nous présenterons les précautions juridiques prises dans la conduite de notre recherche avant de procéder à un bilan de la collecte de données.

2.3. Analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue l'étape initiale de notre collecte de données. La documentation permet de s'imprégner du contexte du terrain de recherche grâce à des informations issues de la presse sur les normes de diversité existantes dans le monde professionnelle, le type d'entreprise que nous souhaitons analyser, le positionnement de l'entreprise de notre choix vis-à-vis des normes de la diversité, par exemple. Il s'agit là d'une analyse documentaire externe car ces données sont publiques.

Lorsque nous avons accédé au terrain, nous avons utilisé des documents internes de l'entreprise tels que les notes internes, les guides pour les employés, les chartes, le règlement intérieur et autres informations liés aux normes et au management de la diversité de l'entreprise. Ensuite, l'analyse documentaire interne et externe ont été utilisées simultanément afin de comparer et d'enrichir continuellement les données.

2.2. Observation sur le terrain

L'observation constitue une étape essentielle dans l'analyse qualitative. Elle permet de mieux saisir le contexte et d'identifier les groupes de participants potentiels à la recherche. Il existe deux types d'observations : participantes et non-participantes. Nous présenterons les caractéristiques de chacun de ces types et motiverons le choix de l'observation adopté dans notre recherche.

- **Présentation des observations participante et non-participante**

L'observation participante consiste à s'immerger dans le quotidien des individus et à analyser leurs interactions et leur contexte professionnel en général. Cette méthodologie a été popularisée par les travaux de Malinowski et la production de l'ouvrage *Les Argonautes du Pacifique occidental* (1922). Son intérêt pour les autochtones le pousse à procéder à de fines analyses ethnographiques pour comprendre le contexte au quotidien. De nos jours, l'observation participante est davantage mobilisée en sciences de gestion, notamment en marketing, par exemple, pour comprendre le comportement ethnique des consommateurs (Béji-Bécheur, 2011).

La richesse de l'observation participante n'exclut, cependant, pas certaines limites (Radcliffe-Brown, 1958 ; Lévi-Strauss, 1958, Girin, 1986). Il s'agit, dans des cas extrêmes, du risque de perturbation par le chercheur participant aux phénomènes observés, qui pourrait induire un effacement de la distance entre l'observateur et l'objet observé.

Les inconvénients de ce type d'observation laissent le champ libre à des débats (Delaporte, 1987) qui ouvrent la voie à une autre technique de recherche : l'observation non-participante (Lincoln & Guba, 1985 ; Lorino, 2008). Elle est définie par Bryman (2012:273) comme une situation dans laquelle, le chercheur observe mais ne participe pas à l'environnement social⁷⁸. Selon Corriveau (2012), celui-ci se tient « à l'écart de la recherche, à l'extérieur du phénomène et note, à distance, ce qu'il voit ».

⁷⁸ « Situation in which the observer observes but does not participate in what is going on in the social setting ».

- **Choix retenu : l'observation non-participation**

Nous avons opté pour une observation non-participante. Ce choix est motivé par trois raisons. La première relève du contrat de confidentialité avec l'entreprise RT qui implique de ne s'intéresser, ni de divulguer de données internes relatives au domaine « *financier* » ou à « *l'exploitation du fichier de la clientèle* ». Or, une observation participante nous amènerait naturellement à exploiter ce type de données. La deuxième raison relève de notre expérience professionnelle dans le secteur d'activité du télémarketing en tant que « *conseillère clientèle* » en 2006. Une observation participante n'est pas nécessaire dans notre cas.

La troisième raison est, que le fait de ne pas être impliquée dans la participation, nous sommes alors libre de prendre des notes le plus largement possible tout au long de la phase de collecte de données. Cela implique une ouverture d'esprit à de nombreuses situations sur le terrain, parfois de manière simultanées, aux conversations et aux comportements des individus tant à l'intérieur de l'entreprise durant leur temps de travail ou pendant les pauses ; qu'à l'extérieur, c'est-à-dire pendant les « *pauses cigarettes* » et/ou « *pauses café* », lors des repas à proximité de l'entreprise.

Cette immersion permet de continuellement prendre des notes sur le vif afin de compléter la collecte de nos données. Il est important de prendre du recul pour observer « *en extérieur* » et étudier les interactions entre les individus. Dans notre cas, il importe d'être attentive aux échanges interrelationnels, aux discussions formelles et informelles mais également aux regards ; parfois complices, parfois hostiles.

Du point de vue calendaire, la phase d'observation sur le terrain a démarré au Canada en mai 2010 et s'est poursuivie en France jusqu'en janvier 2011. Durant l'observation, il a été important de veiller à instaurer un climat de confiance avec les interlocuteurs en rappelant l'intérêt scientifique de cette recherche et la garantie de la confidentialité. Ce comportement a rendu les managers de proximité confiants et a ouvert la voix à la possibilité de conduire des entretiens avec les équipes.

2.3. Conduite des entretiens

Il existe plusieurs types d'entretiens. Selon Hilady-Rispal (2002:30), une recherche qualitative est fondée sur les entretiens non-directifs ou semi-directifs alors que les entretiens directifs sont davantage mobilisés dans les analyses quantitatives. Nous avons opté pour les entretiens semi-directifs. Il s'agit du type d'entretiens le plus utilisé en sciences de gestion, il est caractérisé par une « *flexibilité* » qui permet « *par la relative liberté laissé au répondant, de mieux appréhender sa logique, sa durée varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012:112),

Nous allons présenter le déroulement des entretiens semi-directifs de notre recherche. Il est construit, à la fois, sur des entretiens informels de prise de contact et des entretiens formels structurés par un guide d'entretien qui sert de fil conducteur.

- **Entretiens informels**

Les entretiens informels permettent d'entrer en contact dans le terrain et de de s'orienter vers le bon interlocuteur. Nous avons mené des entretiens informels principalement auprès du management de proximité afin de découvrir les lieux, de se familiariser avec l'ensemble des différents services de l'entreprise pour savoir « *qui fait quoi et où* ». Après avoir pris connaissance du contexte, les entretiens informels ont permis de cibler le type de personnes que nous souhaitons interroger.

En France, trois entretiens ont été mené qui ont permis d'accéder au terrain. Le premier entretien a eu lieu par téléphone avec la directrice du développement RH au siège de l'entreprise. L'entretien a porté le positionnement de l'entreprise sur la problématique des normes de diversité, la faisabilité d'une recherche académique dans l'entreprise et les règles de confidentialité. Le succès de l'échange a conduit à entrer en contact physiquement avec la responsable RH de la filiale en France sur les caractéristiques locales de la filiale et le rappel des règles de confidentialité. Celle-ci nous a présenté la manager RH qui nous a expliqué les modalités d'accès à l'entreprise et présenté les différents services.

Au Canada, deux entretiens informels ont été menés avec le Responsable RH. Le premier a eu lieu par téléphone pour expliquer le sujet et l'intérêt de la recherche pour l'entreprise, se mettre

d'accord sur les conditions de confidentialité et expliquer le déroulement de la recherche sur le terrain. Le second entretien a eu lieu dans les locaux de la filiale afin de rappeler les conditions de confidentialité et visiter les lieux. Voici un extrait de second entretien dans lequel nous rappelions au Responsable RH à RT Filiale Canada les objectifs fixés :

« Bonjour. Je vous remercie de m'avoir répondu favorablement et de m'accueillir dans vos locaux. Vous me disiez au téléphone que nous pourrions visiter ensemble les différents services de votre entreprise pour prendre connaissance du contexte et ensuite choisir le service qui me convient le mieux ». (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Voici une synthèse des entretiens informels :

Tableau n°20 :
Synthèse des entretiens informels

Lieux	Fonctions des interviewés	Caractéristiques des entretiens
Canada	Responsable RH (Filiale RT Canada)	1 entretien téléphonique 1 entretien physique
	Directrice du développement RH (Siège)	1 entretien téléphonique
France	Responsable Développement RH (Filiale)	1 entretien physique
	Manager RH (Filiale)	1 entretien physique

- **Grille d'entretien**

La grille d'entretien est nécessaire dans la conduite d'entrevues semi-directives car elle sert de guide pour le chercheur grâce tout en lui offrant une souplesse puisqu'il s'agit d' « axes » généraux et non de questionnaires. La grille d'entretien est « un document écrit qui résume les axes principaux de l'entrevue [...]. Il aide le répondant à exprimer sa pensée, lui remémore au besoin ses derniers propos, recentre le discours. » (Hlady-Rispal, 2002 :126)

La grille d'entretien est réalisée à partir des fondements théoriques de notre recherche qui ont amené à développer plusieurs thèmes : présentation, normes, groupe(s) et enjeux, par exemple. Chaque thème comporte des sous-thèmes. À titre d'exemple, le thème « Normes » comporte deux sous-thèmes : « Diversité » et « RSE » puisque les normes de la diversité en France portent spécifiquement sur le critère de diversité mais dans certains cas, la diversité est intégrée dans le cadre général de la RSE.

Des exemples de questions semi-directives sont rattachés à chaque sous-thème comme l'indique la grille ci-dessous :

**Tableau n°21 :
Grille d'entretien
Tronc commun**

Thème	Sous-thèmes	Interrogations
Entrée en entreprise	Expérience	Entrée en entreprise Expériences antérieures
	Attachement à l'entreprise	Facteurs d'attachement à l'entreprise et à l'équipe Facteurs de motivation dans le travail
Normes	Diversité	Prise de connaissance et perception de la Charte de la diversité Perception du travail dans un milieu interculturel Sensibilisation à l'interculturel Besoin d'information à ce sujet Discussions taboues et stéréotypes Ambiance de travail Existence et effets de croyances ethniques ou religieuses dans l'équipe
	RSE	Prise de connaissance du Label RS Perception de la RSE Sensibilisation à la RSE Actions menées en matière de RSE dans l'entreprise
Enjeux	Pistes d'amélioration	Détection des besoins de l'équipe Solutions pour remédier aux insuffisances

Il s'agit d'une grille que nous avons intitulé « *tronc commun* » puisque nous avons créé deux autres grilles d'entretien : l'une s'adresse aux managers de proximité, l'autre concerne spécifiquement les employés. Compte tenu de leurs différents niveaux hiérarchiques, chacun d'eux exerce un rôle spécifique. Par conséquent, une même grille d'entretien ne serait être adaptée. D'ailleurs, les managers sont davantage interrogés sur la dimension managériale alors que les employés le sont pour leur implication dans l'équipe. Les interrogations de ces deux grilles s'ajoutent à celle du tronc commun. Voici ci-dessous les deux grilles d'entretien :

**Tableau n°22 :
Grille d'entretien
Managers de proximité**

Thème	Sous-thèmes	Interrogations
Contexte	Présentation du service	Métier actuel évolution dans le service
	Siège	Interaction entre le siège et la filiale
Normes	Charte de la diversité	Prise de connaissance de la Charte Evocation de la « <i>Charte</i> » et de la « <i>diversité</i> » Possibles changement interne depuis date de la Charte
	RSE	Prise de connaissance et perception du discours sur la diversité et la RSE Autres dispositifs de responsabilité sociale Implication de l'entreprise dans une association
	Diversité des origines	Formation à l'interculturel Enjeux de la diversité culturelle au travail Gestion des équipes à diversité des origines
Enjeux	Conflits	Menaces dans le groupe Plaintes du personnel Facteurs d'opportunités dont pourrait profiter le service

**Tableau n°23 :
Grille d'entretien
Conseillers**

Thème	Sous-thèmes	Interrogations
Connaissance	Socialisation	Rencontre entre collègues en dehors du travail
	Apprentissage	Proposition d'idées pour améliorer le service ? (ex : boîte à idée) Interaction et partage d'information dans l'équipe
Enjeux	Pistes d'amélioration	Piste d'amélioration sur la gestion quotidienne des équipes Piste d'amélioration le développement des connaissances Résolution de problèmes dans l'équipe
	Syndicat	Perception sur les délégués du personnel et le CHSCT

- **Déroulement des entretiens formels**

L'objectif de notre étude est de saisir la manière dont les normes de la diversité opèrent dans les entreprises et comment est gérée la diversité. Cela nécessite une étude de cas approfondie par des informations « *authentiques* » (Rispal, 2009:189), « *que les répondants acceptent de lui consacrer le temps utile à sa recherche, de lui confier des informations sensibles (financières, stratégiques, personnelles, etc.). Gagner la confiance du terrain est d'autant plus difficile que l'immersion est limitée, lorsque l'on sait que la confiance est un sentiment et un acte qui exige du temps pour exister et se développer* ». Si les premiers entretiens réalisés ont eu lieu assez rapidement, ils n'ont livré que peu d'informations stratégiques. Il a fallu attendre de nombreuses semaines pour discuter de manière plus libre avec les interlocuteurs et bénéficier d'un cadre plus détendu et avec un accès aux informations plus important.

Nous avons mené au total 52 entretiens mais deux d'entre eux n'ont pu être comptabilisés suite à un problème technique de l'enregistreur au Canada. Le premier entretien était incomplètement enregistré. Il s'agit d'un enregistrement entrecoupé de quinze minutes, ce qui rend cette entrevue inexploitable. Le deuxième entretien a été effacé. Par conséquent, cette étude est fondée sur 50 entretiens exploitables, soit 22 à RT Filiale Canada et 28 à RT Filiale France. La durée moyenne générale est de 1h45. Voici une synthèse des entrevues formelles semi-directives :

Tableau n°24 :
Synthèse des entrevues formelles semi-directives dans les filiales de RT Entreprise

Fonction	RT Filiale Canada		RT Filiale France	
	Nombre de personnes	Nombre d'entrevues	Nombre de personnes	Nombre d'entrevues
Ressources humaines	2	8	0 (refus)	
Responsable de service	1	2	1	1
Responsable d'équipe	1	2	3	8
Responsable qualité	2	1	1	2
Vigie (assistant du responsable d'équipe)		-	1	3
Déléguée du personnel et CHSCT		-	2	3
Conseillers	9	9	9	11
Total	15	22	17	28

3. Précautions juridiques en matière de collecte et de protection des données relatives à la diversité des origines

La diversité des origines en France fait l'objet d'une attention particulière avec de nombreuses interrogations sur la mesure de la diversité (Debet, 2007 ; Frimousse & Peretti, 2007 ; Simon, 2008).

Nous allons présenter les principales précautions juridiques à prendre en considération dans le cadre de la collecte de données (3.1) et indiquer les points juridiques ayant orienté notre méthodologie de recherche (3.2).

3.1 Précautions juridiques dans la collecte de données

Le rapport d'étude intitulé « *Statistiques 'ethniques' et protection des données dans les pays du Conseil de l'Europe* » réalisé par Simon, 2007) met en lumière les spécificités et l'évolution des statistiques ethniques en Europe.

La diversité des origines en France fait l'objet d'une attention particulière. Le rapport d'étude intitulé « *Statistiques 'ethniques' et protection des données dans les pays du Conseil de l'Europe* » par Simon (2007) met en lumière les spécificités et l'évolution des statistiques ethniques en Europe.

Il distingue un large éventail de critères « *faisant référence, directement ou indirectement, à l'origine ethnique ou nationale* » tels que : l'ethnicité, l'ethnicité des parents, l'apparence, la nationalité, la citoyenneté, le lieu de naissance, le pays de naissance, la nationalité ou pays de naissance des parents, la langue pratiquée, la langue maternelle, le nom et prénom, la photo, la race, la couleur de la peau, la culture, les coutumes, la religion, le continent et le pays d'origine, les croyances religieuses, l'habillement, les traditions, les habitudes alimentaires, le sens d'appartenance collective, la tribu ou l'ethnie.

Nous pouvons constater que cette liste ne mentionne pas l'accent alors que celui-ci peut permettre de distinguer l'origine d'une personne.

La CNIL considère que « l'adresse, la nationalité et le lieu de naissance ne sont pas considérés comme des données 'sensibles' au sens de l'article 8 mais précise que la pertinence de leur collecte devant être dûment justifiée, au cas par cas, par le responsable du traitement conformément à la loi de 1978 et la convention du Conseil de l'Europe et de la directive européenne de 1995. (...) ». Selon le rapport d'étude, la CNIL « a demandé dès 1980 que l'information relative à la nationalité des bénéficiaires soit limitée à trois rubriques : français, étranger UE, étranger hors UE ». Le rapport mentionne que « si une information fait apparaître l'origine raciale ou ethnique, mais n'entraîne pas de 'discrimination illégitime ou arbitraire', c'est-à-dire ne fait pas peser de risque ou ne porte pas atteinte particulier à l'individu ayant délivré cette information, le principe est réputé satisfait et il n'y a pas d'infraction ». (Simon, 2007:18). Il y a plusieurs types de données : les données sensibles, les données anonymes dont voici les caractéristiques ci-dessous :

Encadré n°5 :
Lexique des types de données

Types de données	Caractéristiques
Données sensibles	<p>Selon la Convention STE 108 Article 6 – Catégories particulières de données, les données à caractère personnel révélant l'origine raciale, les opinions politiques, les convictions religieuses ou autres convictions, ainsi que les données à caractère personnel relatives à la santé ou à la vie sexuelle, ne peuvent être traitées automatiquement à moins que le droit interne ne prévoie des garanties appropriées. Il en est de même des données à caractère personnel concernant des condamnations pénales (Simon, 2007 :18).</p>
Données anonymes	<p>Selon la CNIL (2012 :27), les enquêtes peuvent être entièrement anonymes dès la phase de collecte des données. Elles ne sont alors pas soumises à la loi « <i>Informatique et Libertés</i> ». Une enquête anonyme par questionnaire ne peut être envisagée qu'au sein d'organismes ayant des effectifs suffisamment importants pour garantir cet anonymat. L'anonymat d'un questionnaire est garanti à la fois par l'absence de données directement nominatives et par l'absence de données permettant d'identifier indirectement la personne qui y répond :</p> <ul style="list-style-type: none"> aucune collecte du nom, de l'adresse postale ou électronique, du numéro de téléphone, du lieu et de la date de naissance ou du poste occupé par le salarié ; absence de numéro d'ordre sur le questionnaire renvoyant à une table de correspondance avec l'identité de la personne interrogée ; aucune identification des individus ne doit être possible à partir du recoupement des questions posées dans le questionnaire (par exemple, préférer pour des questions sur l'intitulé du poste, la date de naissance et la rémunération des formulations larges au travers de questions à choix multiples : entre 25 et 34, entre 35 et 44 ans, etc.).

3.2. Précautions juridiques prises dans notre recherche

Afin de respecter la confidentialité des données et, au regard des renseignements précisés dans le point précédent, notre recherche s'appuie sur une méthodologie selon laquelle, les points suivants ne sont pas précisés :

- les villes et les services en particulier dans lesquelles les collectes de données ont eu lieu ;
- l'accent des membres de l'équipe. Toutefois, dans le but de comprendre le management de la diversité des origines et le fonctionnement des équipes, la question des accents est évoquée de manière générale pour définir la diversité ;
- la religion des personnes interrogées n'est pas mentionnée ;
- l'ensemble des noms utilisés dans la recherche sont fictifs.

Voici un tableau qui synthétise les types de données que nous avons récoltés et ceux mais plutôt récoltés et celles dont il a été fait abstraction dans les deux terrains d'investigation, en France et au Canada :

Tableau n°25
Synthèse du type de données collectées

Types de données collectées		Types de données non collectées	
Données liées à l'origine	nationalité /citoyenneté	double nationalité : en cas de double nationalité, notre recherche ne précise pas la nationalité du pays d'origine, seule la nationalité par acquisition est communiquée.	
	langue pratiquée (au travail)	langue maternelle lorsque celle-ci est autre que le française et l'anglais	
		accent	nom et prénom
		apparence (description physique)	photo
		coutumes	religion
		croyances religieuses	sens d'appartenance
		habitudes alimentaires	collective
	langue maternelle	traditions	
	lieu de naissance	tribu ou ethnie	
Données non liées à l'origine	expérience antérieure : étude, secteur d'activité	adresse, coordonnées âge	diplôme rémunération

La législation quant à la collecte de données diffère selon les deux pays. Compte tenu de la législation en vigueur, le terrain canadien comporte des informations concernant le pays d'origine des interviewés alors qu'en France, la réglementation de la CNIL distingue l'origine des individus comme suit : française, européenne, extra-européenne.

De plus, l'habillement n'est pas mentionné sur le terrain en France puisqu'il permet d'identifier un individu selon son apparence et, dans certains cas, sa croyance religieuse. À RT Canada, les managers prennent en considération la tenue vestimentaire et m'ont autorisé à le mentionner dans cette recherche.

Tableau n°26
Critères d'identification de l'origine en France et au Canada

Canada	France
Continent et pays d'origine	Nationalité ou pays de naissance des parents. L'origine est catégorisée selon la classification de la CNIL : française, européenne, extra-européenne.
Habillement	

Par ailleurs, l'entreprise RT dispose de nombreuses sous-unités d'analyse en France et au Canada. Compte tenu de ces informations, la protection des données est garantie puisqu'elle et ne permet ni de distinguer ni de porter atteinte de quelques manières que ce soit, directement, indirectement, aux personnes ayant accepté(e)s de se soumettre à nos interrogations.

Concernant les règles de consentement à l'égard des personnes interrogées, toutes les informations recueillies et traitées dans cette recherche l'ont été suite à un accord avec l'ensemble des personnes interrogées lors d'un enregistrement et nous-mêmes La loi stipule qu'un enregistrement dont la personne n'est pas informée serait irrecevable, problème qui ne se pose pas dans ce cas puisque toutes les personnes interrogées ont été dûment informées et on peut les entendre clairement mentionner leur accord dans les enregistrements. Une personne a refusé l'enregistrement à RT Canada, les données collectées ont été écartées.

4. Bilan de la méthodologie de de la recherche

Nous avons veillé à recourir aux mêmes techniques de collecte de donnée pour chacune des deux filiales. Comme l'indique le tableau ci-dessus, l'accès aux données a été dans les deux cas plus ouvert de la part des managers alors qu'il est plus restrictif auprès des conseillers. Cela s'explique par le fait que le contrat de confidentialité implique de ne pas porter atteinte à l'organisation du travail. Une présence trop longue avec les employés induirait le risque de ralentir leurs activités dont nous porterions la responsabilité.

Comme l'indique le tableau ci-dessus, les managers ont enrichi les données par des entretiens informels ainsi que par le partage de documents internes alors que les échanges avec les conseillers a été dans les deux terrains, en France et au Canada, limités à une observation non-participante et à la conduite des entretiens formels conformément au souhait de la hiérarchie.

Tableau n°27 :

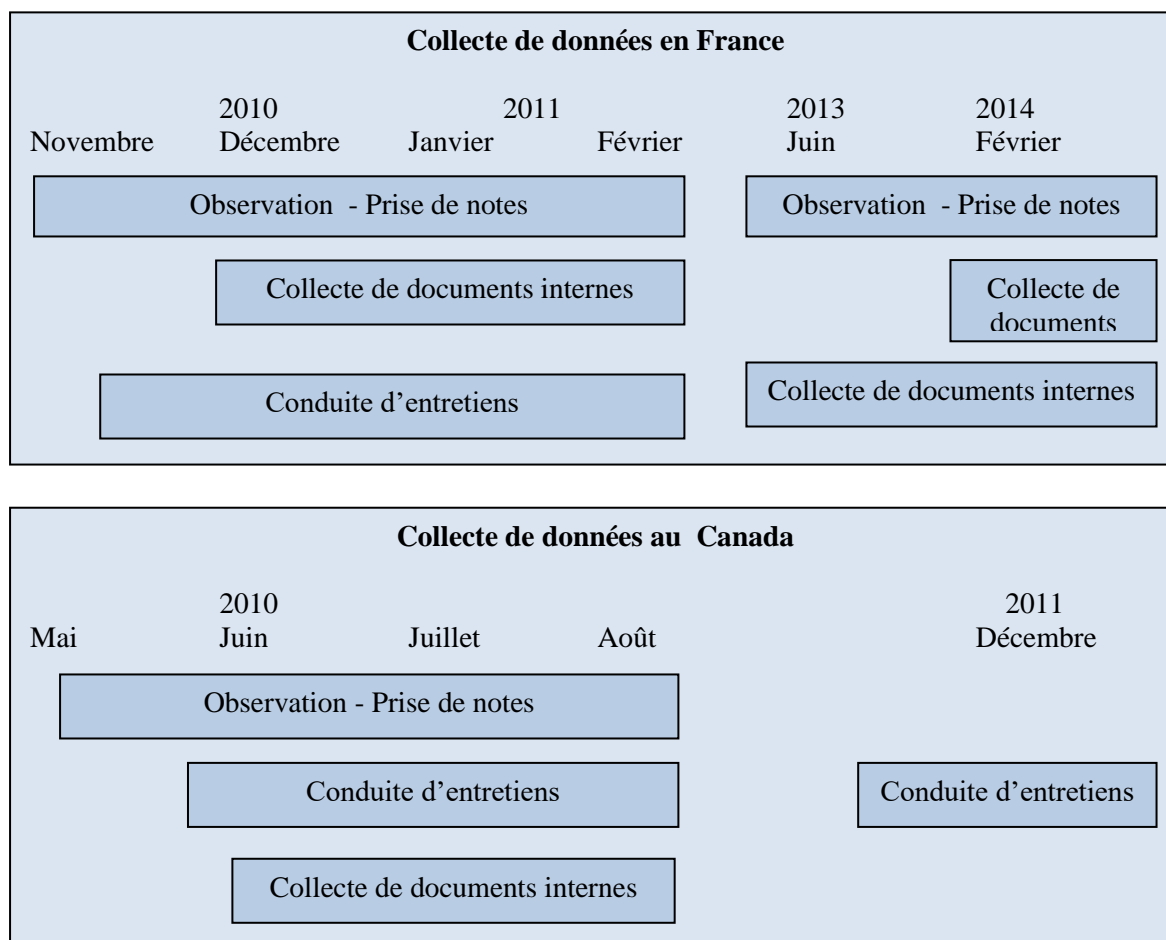
Techniques de collecte de données de la recherche

Types de collecte de données	RT Filiale Canada		RT Filiale France	
	Managers de proximité	Conseillers	Managers de proximité	Conseillers
Observation non-participante	✓	✓	✓	✓
Entretiens → → informels → formels	✓		✓	
	✓	✓	✓	✓
Documents internes	✓		✓	

Le schéma ci-dessous illustre le rétroplanning de cette étude de terrain avec les diverses phases de chaque étape méthodologique : l'observation sur le terrain, les prises de note, la collecte de documents internes et la conduite des entretiens. Les deux terrains d'investigation ont débuté en 2010 à commencer par le Canada de novembre 2010 jusqu'en août. Un complément d'enquête était prévu en 2011 afin de revenir sur certains aspects de la recherche et de procéder à des approfondissements. Toutefois, le changement de la réglementation interne de RT Filiale Canada a restreint la collecte de données, seule la seule conduite d'entretiens a été possible. Nous n'avons pu procéder à des observations, ni collecter des documents internes.

Figure n°25 :

Retro-planning de collecte de données sur le terrain en France et au Canada



Par ailleurs, une recherche empirique implique nécessairement de procéder à la validité des données. Pour cela, la technique de la triangulation des données a été une aide précieuse. Il s'agit d'une opération de comparaison des données auprès de plusieurs personnes participant à la recherche. Selon Rispal (2002 :119), la triangulation compte également les données orales recueillies (il peut donc s'agir des discussions entre interlocuteurs) et les données écrites telles que les articles de presse ou encore les documents financiers.

Tableau n°28 :

**Démarche de triangulation des données de la recherche sur les normes de diversité
à partir du modèle développé par Rispal (1993:187)**

Données observées	Données orales	Données écrites
<ul style="list-style-type: none"> . locaux, . comportementaux, . participation à une manifestation sur le secteur d'activité : écoute d'une « <i>conf call</i> » (conférence téléphonique) entre les managers RH des filiales en Amérique du Nord 	<ul style="list-style-type: none"> entretiens : . formels, . informels, . semi-directifs, . en face à face, . téléphoniques. . avec des managers, . des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> . documents financiers, . rapports annuels, . plaquette, . articles de presse sur l'entreprise et secteur d'activité du télémarketing

Nous avons triangulé nos entretiens avec nos notes d'observation (pendant les pauses, les réunions, les discussions téléphoniques), les articles de presse et les documents internes dont le bilan annuel de l'entreprise. La triangulation a porté sur l'ensemble des thèmes abordés : normes de diversité, travail en équipe, gestion des équipes, etc.

De même, lors des entretiens avec les interlocuteurs interrogés, nous avons fait le point sur l'échange précédent dans le but de valider les analyses successives. Cet exercice de triangulation permet de « *limiter les biais dus à la posture d'observateur [...] selon les phases de la recherche* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012:90).

Voici une synthèse de l'ensemble des techniques de collecte de données dans les deux terrains d'investigation.

Tableau n°29 :**Synthèse des techniques de collecte de données en France et au Canada**

Techniques de collecte de données	Caractéristiques
Analyse documentaire interne et externe	Documentation externe : <ul style="list-style-type: none"> . rapports annuels, . articles publiés dans les médias, . communiqués syndicaux. Documentation interne : <ul style="list-style-type: none"> . notes internes, . règlement intérieur, . normes de la diversité diffusées en interne.
Observation non-participante	Observation des managers et employés
Prise de notes	prise de notes pendant et en dehors du travail au Canada, avec les conseillers et le Responsable RH.
Entretiens individuels semi-directifs formels et informels	Echantillon : <ul style="list-style-type: none"> . managers de proximité . conseillers

1.1. Analyse de données

Les données collectées ont été analysés afin d'en retirer un sens.. Pour y parvenir, le codage des données s'avère essentiel (Huberman et Miles, 1991 ; Allard-Poesis, 2003). Il s'agit d'un « *découpage* » des données amenées classées en catégorie pour y attribuer une signification particulière. Cet exercice permet ainsi de passer des données brutes à des données ordonnées.

Nous verrons dans cette section le processus d'analyse de ces données à travers les différentes phases de codage et l'utilisation du logiciel Atlas.ti pour le traitement des informations avant d'enchaîner avec les résultats du codage.

- **Différentes phases de l'exercice de codage**

Le recueil de nos données aboutit à une masse d'informations que nous avons retranscrite mot à mot afin de les coder. Le processus du codage consiste à attribuer des codes à chaque extrait d'entretien. Huberman et Miles (1991:96) définissent un code comme « *une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte, le plus souvent une phrase ou un paragraphe de la transcription, en vue d'une classification* », comme « *une catégorie* » issue de la problématique de recherche et des cadres conceptuels.

Nous allons présenter les différents types de codes avant de décrire la manière dont les données ont été codées.

- Différentes phases de l'exercice de codage

La démarche inductive et à la méthode de la Théorie Enracinée (MTE) développée par Barney Glaser et Anselm Strauss en 1967 implique de se rendre sur le terrain avec le moins d'a priori possibles afin de faire place à de nouveaux contenus. Cette démarche est contraire à celle utilisée par Huberman et Miles (1991, 2003) qui privilégient tous deux le recours à une « *liste de départ* » ou à la « *pré-codification* ». En revanche, notre démarche inductive offre l'avantage de présenter des « *codes en pratique* » très proches des données du terrain. Cette méthode présente des inconvénients de cette méthode soulignés par Huberman et Miles (1991:20) tels que le fait « *d'avoir des codes différents des segments suivants* ». Ils soulignent, tout de même, que « *les codes vont changer et évoluer tout au long de l'expérience de terrain [...]. Les chercheurs avec des listes de départ savent que les codes vont être modifiés. Il se passe beaucoup de plus de choses qu'on ne l'avait envisagé initialement* ». Cet argument a renforcé notre choix pour l'utilisation de la méthode de Glaser.

Le processus de codage implique nécessairement de sélectionner une unité d'analyse, autrement dit, ce sur quoi va porter le découpage des données. Allard-Poesi (2003, 2007) distingue deux types d'unités d'analyse. D'une part, les unités textuelles qui, comme son nom l'indique, s'attache aux textes et aux expressions. D'autre part, l'unité de sens s'attache à la signification des entretiens. Nous avons choisi l'unité de sens, autrement dit, nous avons sélectionné les termes ayant un sens dans la compréhension du mécanisme des normes de diversité et ses effets

sur le management de la diversité des origines et sur le fonctionnement des équipes. Puis, nous avons classé ces unités de sens en catégories.

Nous avons débuté notre étude avec des thèmes généraux qui, lors de la collecte de données, on fait émergé des codes. Le tableau ci-dessous illustre un extrait de notre codage lors de notre collecte de données.

Tableau n°30 :
Extrait de codes émergents de la collecte de données

Thèmes	Codes
Entrée en entreprise	Ancienneté
	Hiérarchie
Diversité ethnique	Stéréotype
	Socialisation
Responsabilité sociale	RSE
Apprentissage	Connaissance-learning

Nous avons souhaité étudier trois thèmes émergeant de notre revue de littérature, à savoir la « *diversité ethnique* », la « *responsabilité sociale* » et l'« *apprentissage* ». Le thème « *entrée entreprise* » a émergé de notre question de recherche. Au fur et à mesure que nous avançons dans notre collecte de données, de nouveaux codes ont été attribués à chaque thème.

Différents types de codage

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le codage se passe en plusieurs étapes. Nous avons choisi la méthode de Huberman et Miles (1991) qui comprend, entre autres, le codage descriptif et le codage thématique.

Le codage descriptif a la particularité de ne recourir à « *aucune interprétation, mais seulement l'attribution d'une classe de phénomènes à un segment de texte* » (Huberman & Miles, 1991:113). Ainsi, il importe de sélectionner les extraits d'entretien et de notes d'observation les plus significatifs et les rattacher à un code afin de mieux saisir les diverses phases du mécanisme des normes de diversité dans chaque filiale. Nous avons procédé par ordre chronologique de nos entretiens. A ce stade, nous avons attribué des codes (ou catégories) que nous avons regroupés autour d'une signification ou un phénomène similaire. Par exemple, pour étudier les

équipes, nous avons identifié le phénomène « *ventilation du personnel* » pour comprendre la composition des équipes. Les verbatims nous amènent à identifier le code « *nationalité* » et le « *responsable d'équipe* ».

Tableau n°31 :
Illustration du codage descriptif

Phénomène	Extraits de verbatim	Code descriptif
Ventilation du personnel	« <i>J'ai principalement des Algériens. Viennent ensuite les Marocains.</i> » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)	Nationalité
	« <i>Nous, en tant que responsable d'équipe, on est là pour l'encadrer [l'employé], l'aider à son travail au quotidien, répondre à ses questions.</i> (Roco, responsable d'équipe d'origine européenne)	Responsable d'équipe

Ces données ont été ensuite réorganisées sous forme thématique avec des catégories et des sous-catégories bien définies, ce qui aboutit à un deuxième niveau de codage dit « *thématique* ». Cette étape est primordiale dans notre recherche puisqu'il s'agit d'une analyse qualitative qui, par définition, engendre une masse d'informations et un contenu dense (Huberman & Miles, 2003). Dans ce contexte, le codage thématique permet d'organiser les données en limitant cette masse d'information en un « *petit nombre d'unités analytiques* » et d'analyser pendant la phase de collecte de données (Huberman & Miles, 1991). Le codage thématique est plus précis que le codage descriptif précédent car il implique reformulation des données pour les regrouper autour d'un thème. Ainsi, nous avons identifié les liens entre les codes, les avons regroupé manuellement par famille puis procédé à la fusion des codes selon leur similarité. Nous avons utilisé des codes thématiques, également appelé « *méta-codes* » ou super-codes, issus des thèmes généraux de notre grille d'entretien tels que la diversité, l'ethnicité, la RSE, les normes, etc. Au fur et à mesure du codage, nous avons créé d'autres codes pour expliquer les phénomènes de recherche.

Comme le soulignent Huberman et Miles (1994:133), les « *codes thématiques sont des codes explicatifs* » puisqu'ils contribuent à une meilleure compréhension de l'objet de recherche. De même, il amène le chercheur à développer une « *carte cognitive* » qui retrace l'évolution de son

objet de recherche. Voici une illustration de notre codage thématique ainsi que la liste des principaux super-codes dans les tableaux suivant :

Tableau n°32 :
Illustration du codage thématique

Phénomènes	Extrait de verbatim	Codes	Super-codes	Thèmes
Ventilation du personnel	« J'ai principalement des Algériens. Viens ensuite les Tunisiens et les Marocains. Chez les Algériens j'ai une portion importante de ...j'ai un bon tiers d'Algériens qui se disent carrément Kabyles » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)	Nationalité	Pays d'origine	Diversité
Description de l'activité	« Nous, en tant que responsable d'équipe, on est là pour l'encadrer [l'employé], l'aider à son travail au quotidien, répondre à ses questions. (Roco, responsable d'équipe d'origine européenne)	Responsable d'équipe	Métier	Environnement de travail

Tableau n°33 :
Liste des principaux super-codes de la recherche par thème

Thèmes	Diversité	Normes institutionnelles	Entreprise	Environnement de travail	Connaissance-Learning
Super-codes	. Diversité . Ethnique . Religion . Perception . Amérique du Nord . Pays d'origine	. RSE . Label . Normes NF . Politiques d'immigration	. Siège . Filiales . Entreprise cliente . RH	. Ambiance de travail . Syndicat . Métier	. Echange d'information . Réutilisation de connaissances antérieures . Formation . Support . Performance . Résolution de problèmes . Problèmes détectés

Nous avons relevé cinq thèmes qui figurent dans le tableau suivant :

- 1) *Entreprise* qui explique la structure de l'entité ;
- 2) *Environnement de travail* pour expliquer l'organisation de travail des équipes en tenant compte de leurs forces et leurs faiblesses ;
- 3) *Normes institutionnelles* qui sont les supports mis à disposition de l'organisation pour la gestion des équipes ;
- 4) *Diversité* avec les l'ensemble des facteurs relatifs à l'ethnicité ;
- 5) *Connaissance-learning* qui reflète les interactions entre les équipes et leurs effets en termes d'apprentissage.

**Tableau n°34 :
Illustration du codage thématique**

Phénomènes	Explications	Thèmes
Structuration de l'entreprise	Identification de la structure hiérarchique	Entreprise
Organisation de travail	Identification des facteurs d'ambiance, de forces et des faiblesses	Environnement travail
Supports normatifs	Identification des supports	Normes institutionnelles
Caractéristiques de la diversité	Description des facteurs relatifs à l'ethnicité	Diversité
OuRTut de la diversité	Identification des effets du travail collaboratif en équipe, apprentissage	Connaissance-Learning

1.2. Utilisation du logiciel Atlas.ti

Nous allons procéder au codage des données grâce au logiciel Atlas.ti dont nous allons expliquer le processus d'utilisation. Ce logiciel nous a permis d'enrichir nos données grâce à l'ajout de mémos et une mise en en réseau des données pour approfondir la recherche.

- **Processus de codage**

Atlas.ti est un logiciel de traitement des informations collectées. Il est adapté pour les données textuelles en volume important et permet d'en tirer une cartographie des contenus. Atlas.ti offre de nombreuses options pour faciliter le processus de codage dont la possibilité d'y transcrire

les données directement. Toutefois, nous n'avons pas opté pour cette option, le traitement de texte sur le logiciel Word sous Windows a été privilégié.

L'ensemble des entretiens ont été transcrits « *littéralement* », autrement dit intégralement, mot à mot en incluant les rires, les soupirs, les répétitions, les temps d'hésitation, les mots familiers, les interjections, etc. (Descamps, 2005). Nous avons également noté les comportements non-verbaux lors des entretiens car ils contribuent à enrichir les données. Dans une étude sur le comportement non-verbal, Forest (2008) considère que ce type d'information permet de « *comprendre partiellement une personne parlant une autre langue, à travers son comportement et ses mimiques* ». La détection de cette « *autre langue* » a été très importante dans notre recherche puisque nous avons constaté à plusieurs reprises que certains de nos interlocuteurs veillent à soigner leurs discours et fuient tous sujets de discussions jugés inconfortables. Ces comportements traduisent un sentiment de méfiance à notre égard ou visent à masquer l'ignorance de certains des interrogés sur des points particuliers du management.

Voici un tableau récapitulatif des comportements que nous avons notés lors déroulement des entretiens :

Tableau n°35 :
Aperçu du type de transcription littérale des données

Extrait d'entretiens	Notes d'entretien	Explication	Traduction
« <i>Et être continuellement sur le dos et euh...</i> (hésitation) <i>d'un technicien ! Après euh ...</i> (interrompu) » (Brandon, Responsable qualité français d'origine européenne)	A levé les mains en l'air pour signifier « rien ».	L'interrogé a voulu éluder le sujet	hésitation, gêne.
« <i>Euh... ça, je vais aller le voir pour ça après</i> (petit rire). <i>Euh... là il va te le dire d'une manière officieuse, il va te dire 'Pour nous de notre côté, on essaie de vous garder, moi et Pierre' puisque nous on est intérimaires [...] euh... comme ils ont l'air globalement satisfaits de notre travail et qu'ils vont essayer de nous garder [...], ils vont essayer de les remplacer, euh... qu'est-ce que je voulais dire</i> » (Brandon, Responsable qualité français d'origine européenne)	Se rapproche vers la table et illustre les exemples avec les mains	L'interrogé dénonce une situation « officieuse » qui, visiblement, le gêne. Il en oublie ce dont il allait dire à la fin.	répétition, hésitation, gêne.
« (silence, hésitation) <i>Non ! S'il y a des avantages ? Quand il y a des problèmes, je vais les voir et puis c'est tout ! Après derrière, je ne sais pas comment ça fonctionne !</i> » (Julien, employé français d'origine sénégalaise)	a tripoté ses mains et s'est gratté la tête	Ici, l'interrogé répond « non » de manière très sèche après un temps d'hésitation. Durant l'entretien, nous avons noté son comportement nerveux à travers sa gestuelle comme pour cacher une vérité, ce qui nous a attiré notre attention pour savoir davantage sur les « avantages » durant les entretiens qui ont suivis.	gêne déni de situation
« <i>Pfff... Qu'est-ce qui m'as poussé ?</i> (silence) <i>Bin c'était le fait de euh...</i> (réflexion) <i>J'ai toujours été... on va dire « une grande gueule » !</i> (rire) <i>J'ai toujours été une grande gueule, je ne me laissais pas faire, je ne me laissais jamais euh ...</i> (interrompue) » (Sara, employée et déléguée du personnel d'origine extra-européenne)			répétition qui semble traduire un besoin de justification mot familier « grande gueule »

Nous avons, par la suite, transféré nos transcriptions du logiciel Word ainsi que les notes d'observation dans le logiciel Atlas.ti afin de procéder au codage. L'ensemble de ces données constituent des dossiers primaires situés dans un répertoire appelé Hermeneutical Unit (HU), c'est-à-dire, unité herméneutique. HU « *etc* ». ⁷⁹ Le logiciel offre la possibilité de créer plusieurs répertoires mais un seul a suffi à notre recherche. Voici un extrait de codage sur Atlas.ti.

Figure n°26 :
Extrait de codage : HU codage Atlas.ti

```
HU: Codage Atlasti 1
File: [C:\Documents and Settings\Administrateur\Mes
documents\Scientific Software\ATLA...\Codage Atlasti 1.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 04/11/11 09:07:19
-----
Codes-quotations list
Code-Filter: All [286]
-----
P38: Juan.doc - 38:10 [JAMILA : doc ..] (201:243) (Super)
Codes: [Langue] [Nationalité]

Juan : Toujours on va voir vraiment des petites équipes, pas par pays,
mais... c'est par langue. Ca veut dire, toujours on va voir les
anglophones qui n'aiment pas vraiment les Français. Heu... Ils sont
toujours dans un coin, toujours les francophones Québécois, les
francophones de la France.
```

Nous pouvons constater qu'un entretien peut être codé plusieurs fois. D'ailleurs, l'analyse du comportement des équipes dans cet extrait nécessite deux codes : « *la langue* » qui sert au manager à distinguer les catégories d'individus et « *la nationalité* » pour cibler les Français.

Le codage constitue une opération majeure dans l'analyse de données. Un code est un mot ou un groupe de mot significatif dans l'objet de recherche. Dans notre cas, les mots « *diversité* » et « *norme* » sont significatifs car il s'agit de mots clés issus qui ont abouti à notre question de recherche. La plupart de nos codes proviennent du terrain comme les groupes de mots « *ambiance à RT Canada* » ou « *attachement au pays d'origine* » :

⁷⁹ [htRT://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/07/Quick Tour a6 fr 01.pdf?q=/uploads/media/Quick Tour a6 fr 01.pdf](http://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/07/Quick_Tour_a6_fr_01.pdf?q=/uploads/media/Quick_Tour_a6_fr_01.pdf)
(page consultée en mai 2015)

**Tableau n°36 :
Extrait de codage sous forme de mots et de groupes de mots**

Codes sous forme de mot	Codes sous forme de groupes de mots
Diversité	Ambiance à RT Canada
Norme	Attachement au pays d'origine

Afin de parvenir à ce type de codage, chaque ligne des transcriptions a été lu et chaque extrait d'entretien apportant une signification particulière sélectionné afin de le relier à un code dans la liste des codes créée au fur et à mesure de l'analyse. Ces extraits d'entretien sont des « citations », (*quotation*) dans le logiciel Atlas.ti.

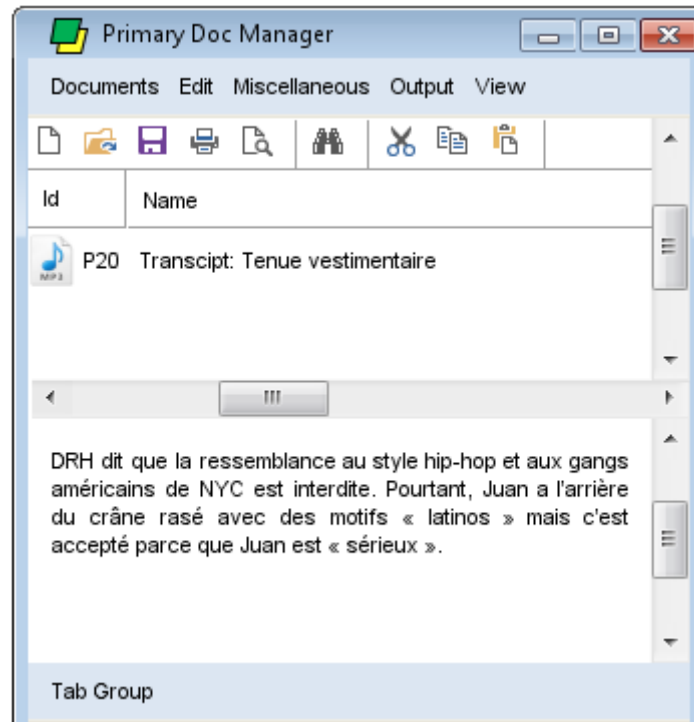
Nous avons procédé de la manière suivante. Dans un premier temps, nous avons eu recours à une « liste de départ », c'est-à-dire une pré-liste de codes issus de la littérature. Comme le précisent Huberman et Miles (2003), une simple liste de départ peut contenir près de 90 codes avant même de pénétrer le terrain. Ensuite, de nouveaux codes ont émergé au fil de l'analyse des données, soit 160 codes au total afin de saisir les subtilités des deux sous-unités de notre étude de cas enchâssé.

Nous proposons, en annexes (p. 297-300) des extraits d'entretiens codés.

- **Ajouts de « mémos »**

Au fil du codage, l'analyse s'est enrichie de ou par des « mémos ». Il s'agit d'un texte ou d'un commentaire que l'on peut ajouter pour compléter des extraits d'entretien, décrire des situations, établir des liens avec d'autres entretiens ou notes d'observation que nous pouvons ajouter librement. Le logiciel Atlas.ti est pratique puisqu'il donne la possibilité de lier un même mémo à plusieurs extraits d'entretiens. Ces mémos s'avèrent très utiles car ils ont lieu après la collecte de données. La phase de prise de recul qui s'ensuit permet d'apporter un complément d'information et des précisions plus fines que nous n'aurions pu percevoir lors de la collecte de données. C'est lors des transcriptions, de la lecture ou de la relecture des transcriptions que certains éléments des données ont apporté un sens particulier. Voici une illustration de mémos sur Atlas.ti :

Figure n°27 :
Illustration de mémos sur Atalas.ti



- **Aperçu et mise en relation de réseau « réseau »**

La collecte de données s'est construite sur une grille d'entretien à partir de catégories. Selon Rousseau (2012 :83), le codage permet de « *traiter les données dans leur ensemble à l'intérieur d'une phase, voire à l'intérieur d'une étape* » et de mettre en relation les catégories permettant de générer un réseau.

Le logiciel Atlas.ti permet de faire communiquer les résultats grâce à une « mise en réseau » des codes, des super (ou méta) codes et des mémos. Il existe plusieurs types de liens entre les codes, les super-codes et les mémos : des liens de cause, de contradiction, de contribution, de description, de complément, etc. Par exemple, un code fait partie d'un super-code mais il peut contredire un autre code. La mise en réseau, autrement appelé « *carte cognitive* » par Huberman et Miles (1994), retrace l'évolution de l'objet de recherche.

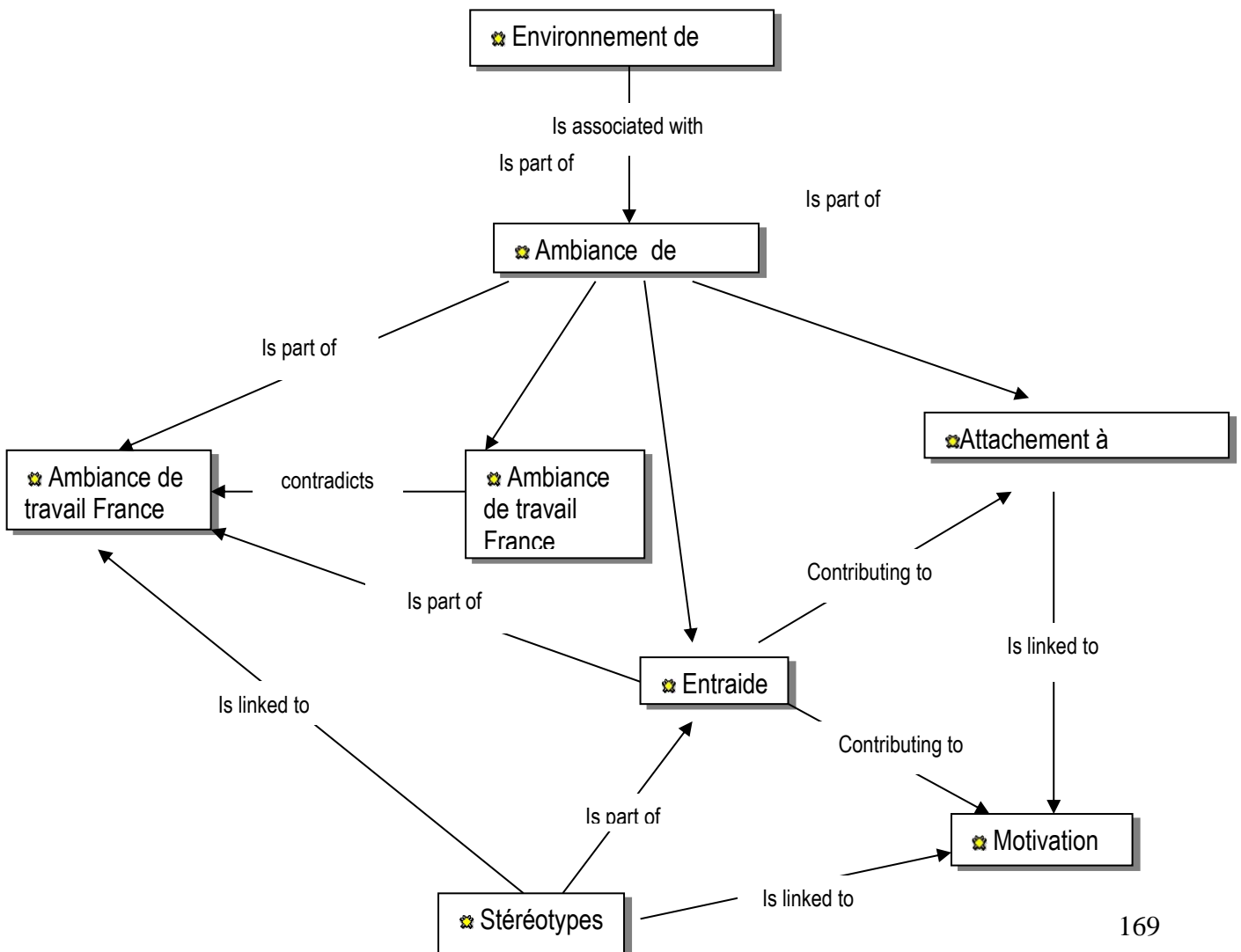
Ce réseau indique que le code *Environnement de travail* est lié au super-code *Ambiance de travail* qui, lui-même, est lié au code *Attachement à l'entreprise*. L'*Entraide* à l'échelle des équipes contribue à la *Motivation* qui elle-même, est liée au *Stéréotype*.

Figure n° 28 :
Type de connections dans le réseau, Atlas.ti

==	: is associated with
[]	: is part of
=>	: is cause of
<>	: contradicts
-->	: describes
isa	: is a
	: noname
*}	: is property of
-->	: why suspected
Open Relation Editor	

La mise en relation génère des « nœuds » dans le réseau. Voici un aperçu de la mise en relation de la catégorie *Environnement de travail* :

Figure n°29 :
Mise en relation du réseau – Atlas.ti 6
(Network View Manager)



Conclusion du Chapitre IV

La méthodologie de la recherche traitée dans ce chapitre est adaptée à notre objet de recherche, c'est-à-dire, la compréhension du mécanisme des normes de diversité et ses effets sur la gestion de la diversité des origines, laquelle présente des spécificités.

Il s'agit d'un sujet novateur dans lequel il n'y a pas d'hypothèse à vérifier. C'est pourquoi, nous avons opté pour la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967) dans une logique de découverte progressive de nouveaux phénomènes. Cela aboutit à une cinquantaine d'entretiens semi-directifs nourrie par des grilles d'entretien adaptées aux différents profils de la population interrogée, par une analyse documentaire ainsi que par une observation non-participante conformément à aux règles de la recherche académique, de la confidentialité de l'entreprise et de la CNIL.

Le contenu des données est analysé grâce au logiciel Atlas.ti suivant la démarche décrite par Huberman et Miles (1991). Nous avons procédé à un codage descriptif fondé sur l'attribution d'un phénomène à un extrait des verbatims dont nous avons pris en exemple la « *ventilation du personnel* ». Le codage thématique affine la recherche grâce à une identification des liens entre les codes

PARTIE III

RESULTATS DE LA RECHERCHE

Management de la diversité des origines par les normes et fonctionnement des équipes en France et au Canada

Chapitre V - Résultats de la recherche

**Chapitre VI - Normes et management de la diversité des origines : éléments de
discussion**

CHAPITRE V



RESULTATS DE LA RECHERCHE

« Oui, partout, dans chaque société divisée, se trouvent un certain nombre d'hommes et de femmes qui portent en eux des appartenances contradictoires, qui vivent à la frontière entre deux communautés opposées, des êtres traversés, en quelque sorte, par les lignes de fracture ethniques ou religieuses ou autres ».

Amin Maalouf, 1998

L'objectif de ce chapitre V est de décrypter le mécanisme sous-jacent des normes et du management de la diversité dans les entreprises. La présentation des résultats est structurée en deux points dont chacun représente une problématique sous-jacente : la **section 1** fera l'objet d'une **Identification des acteurs et de l'appropriation des normes de la diversité** dans les pratiques managériales. Elle est construite, conformément à la réflexion développée dans la revue de littérature, sur la compréhension des normes dans une approche multiniveau. Nous verrons comment l'entreprise RT interagit avec son environnement externe menaçant qui l'amène à se saisir des normes de diversité (Scott, 1983 ; Oliver, 1992). Nous présenterons le positionnement du siège de l'entreprise à l'égard des normes et porterons une attention à l'étude de cas dans l'entreprise RT en explorant la Filiale RT France et Filiale RT Canada. Les résultats de la recherche approfondissent nos connaissances en matière d'appropriation des normes de la diversité avec une meilleure compréhension des différentes étapes du processus de l'appropriation développé par De Vaujany (2005). La second section est intitulée **Gestion et coopération des équipes issues de la diversité des origines**. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, la coopération (Tafjel, 1974 ; Turner, 1985) peut être une réponse aux normes de diversité puisqu'elles sont tous les deux construites sur des valeurs similaires telles que l'idée d'appartenance, de cohésion sociale et de développement des connaissances, par exemple.

SECTION 1

APPROPRIATION DES NORMES DE DIVERSITE DANS L'ENTREPRISE RT ET SES FILIALES

Comment l'entreprise s'approprie-t-elle et formalise-t-elle ces normes dans le management des équipes de travail ? C'est à cette sous-question de recherche que répond la section 1. De Vaujany (2006:116) définit « *l'appropriation comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à un usage* ». Nous allons nous servir du modèle développé par l'auteur pour analyser les étapes d'appropriation des normes de diversité. Certaines normes sont appropriées dans une approche descendante (top down), c'est-à-dire à partir d'une diffusion du siège de l'entreprise vers les équipes (1.). D'autres normes, en revanche, sont propres à chacune des filiales (2.). Nous mettrons en perspective l'ensemble des normes et des schémas d'appropriation pour comprendre comment opère le management des équipes dans un contexte de normes (3.).

Nos résultats montrent l'existence d'autres phases d'appropriation et approfondissent le modèle de De Vaujany. De plus, conformément à la revue de littérature, un certain nombre de parties prenantes participent de près ou de loin à la diversité en entreprise. Dans notre recherche, certains acteurs sont davantage impliqués dans la mise en œuvre des normes pour promouvoir la diversité et en faire une source de richesse alors que d'autres, interviennent dans le champ de la lutte contre la discrimination, créant ainsi des dynamismes divergents dans l'entreprise.

1. Positionnement du siège de l'entreprise RT à l'égard des normes

Le siège de l'entreprise a adhéré à une série de normes. La diversité en France étant appréhendé dans le cadre faisant l'objet d'une préoccupation sociale, certaines normes portent directement sur la diversité alors que d'autres, s'y rapportent indirectement, l'intégrant dans le programme de la responsabilité sociale des entreprises.

1.1. Appropriation des normes de la diversité et développement de routines

Le siège de l'entreprise adhère à la Charte de la diversité. Ce dispositif permet aux entreprises de se familiariser avec le concept de la diversité. Parmi les normes encadrant la promotion de celle-ci, nous pouvons noter la Charte de la diversité ainsi que la loi pour l'égalité des droits et des chances en faveur des personnes handicapées.

- **Charte de la diversité, première pierre à l'édifice du programme diversité**

L'entreprise RT a adhéré à la Charte de la diversité en 2006, soit deux ans après le lancement de la Charte, en octobre 2004. Pour rappel, il s'agit un dispositif initié par l'organisme *IMS Entreprendre pour la cité* dont la mission est de sensibiliser le monde professionnel à l'intérêt de la diversité (Joras & Souillard, 2010). En signant la Charte, s'engage à sensibiliser ses collaborateurs à la diversité, à respecter le principe de non-discrimination, à faire en sorte de refléter la diversité de la société française dans ses équipes de travail et de faire apparaître son engagement et son évolution en matière de diversité dans le rapport annuel de l'entreprise.

Voici un rappel du texte d'engagement de la Charte de la diversité :

Encadré n°6 :

Rappel du texte d'engagement de la Charte de la diversité (extrait)⁸⁰

[...] En vertu de cette Charte, nous nous engageons à :

Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.

Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.

Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.

Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.

Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité **un objet de dialogue avec les représentants des personnels.**

Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

Conformément à ce texte, l'entreprise RT a procédé à une opération de communication sur internet et a présenté son adhésion à la Charte comme une initiative évidente, conséquence d'une culture de l'entreprise :

« Nos actions diversité s'inscrivent dans notre culture d'entreprise »⁸¹.

Cette culture d'entreprise est naturellement ancrée dans le brassage culturel. L'entreprise mentionne en priorité les critères de diversité liés à l'âge, l'origine et les parcours professionnels au détriment des autres formes de diversité tels que le genre ou l'orientation sexuelle, par exemple :

« Se côtoient tous les âges, les origines et les parcours professionnels : ce brassage des différences fait partie de la richesse humaine de notre entreprise [...]. Vrai melting pot culturel à l'image de la France et des consommateurs que nous servons tous les jours par téléphone [...] les actions diversité s'inscrivent dans notre culture d'entreprise. »⁸²

⁸⁰ <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php> (page consultée en juin 2013)

L'ensemble des actions de la Charte de la diversité figure en annexe

⁸¹ <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-signataire-teleperformance-france-2108.php>

(page consultée en juin 2013)

⁸² <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-signataire-teleperformance-france-2108.php>

Parmi les nombreux critères de diversité, le handicap fait partie des priorités de l'entreprise.

Conformément au contenu de la Charte, le siège communique l'adhésion de l'entreprise sur le site internet⁸³ de l'entreprise, dans les médias tels que Relation Client Mag, spécialisé dans le secteur du télémarketing de l'entreprise (2009)⁸⁴ ainsi que dans le rapport annuel⁸⁵ à partir de 2010 dont un paragraphe est consacré à la diversité et l'égalité de chances :

Encadré n°7 :

Extrait du rapport annuel de RT, volet Diversité et égalité des chances (2010)

L'ensemble des filiales du groupe applique strictement l'ensemble des principes du pacte mondial des Nations-Unies, notamment les principes 1,2 et 6 qui traitent du respect des droits de l'homme et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi.

Notre groupe emploie indifféremment des hommes et des femmes, ces dernières représentent 53 % des effectifs. L'enquête de satisfaction annuelle réalisée au sein de toutes nos sociétés intègre une alerte dès lors que les degrés de satisfaction exprimés diffèrent selon qu'il s'agit d'hommes ou femmes.

Par ailleurs, le groupe emploie environ 600 personnes handicapées et s'assure de respecter les lois en vigueur dans chaque pays relatives à l'embauche, la non-discrimination et l'aménagement des postes de travail et l'accès aux personnes handicapées. De par notre activité multi linguistique, nos sites sont naturellement amenés à recruter des personnes d'origines et de nationalités différentes. À titre d'exemple, notre filiale en Grèce emploie des salariés de 17 nationalités.

Nos sociétés respectent les lois en vigueur en matière de non-discrimination et certaines de nos filiales se montrent particulièrement proactives dans ce domaine, comme par exemple nos filiales aux États-Unis qui ont recruté un responsable de la diversité ou notre filiale italienne qui a élaboré un code éthique Responsabilité sociétale et environnement

(page consultée en juin 2013)

⁸³ [htRT://leblog.teleperformance.fr/2011/actualites/handi-teleperf/](http://leblog.teleperformance.fr/2011/actualites/handi-teleperf/) (page consultée en mai 2014)

⁸⁴ [htRT://www.relationclientmag.fr/Breves/Teleperformance-France-poursuit-son-engagement-en-faveur-des-travailleurs-handicapes-31334.htm](http://www.relationclientmag.fr/Breves/Teleperformance-France-poursuit-son-engagement-en-faveur-des-travailleurs-handicapes-31334.htm) (page consultée en mai 2014)

⁸⁵ [htRT://www.info-financiere.fr/upload/MAN/2012/04/FCMAN145610_20120426.pdf](http://www.info-financiere.fr/upload/MAN/2012/04/FCMAN145610_20120426.pdf) (page consultée en mai 2014)

- **Norme pour la diversité du handicap : « Pacte citoyen »**

Le handicap au travail est réglementé par une loi ° 2005-102 du 11 février 2005⁸⁶ pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Elle s'applique à l'ensemble des filiales françaises du groupe.

Par ailleurs, l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT), entend alerter le gouvernement et les entreprises sur la discrimination du handicap en créant un Pacte citoyen qui vise à sensibiliser les entreprises et inscrire le handicap dans une approche citoyenne. Les actions de l'entreprise ont été relayées par les médias. La presse sur internet, dont Relationclientmag.fr, qui est la référence dans le domaine du secteur du conseil et du marketing, relate même un ensemble d'actions menée au sein du groupe depuis 2009 :

« Pour la troisième année consécutive, RT France s'implique lors de Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées. Dans chaque centre [...], les collaborateurs du groupe seront sensibilisés à diverses actions et ateliers : mises en situation, débats, quizz pour tester les connaissances sur le handicap, signature d'un Pacte citoyen de l'ADAPT, l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées... Nouveauté, cette année, le groupe met en place une initiative dès janvier 2010. Dans chaque centre, un correspondant dédié aux personnes handicapées sera nommé pour faciliter leur intégration. Une démarche qui s'inscrit dans la continuité. En effet, RT France est signataire de la Charte de la diversité, centrée sur l'égalité des chances et la valorisation des compétences ». (Relationclientmag.fr, 16/11/2009)

L'ADAPT justifie le Pacte citoyen comme suit :

« En 2012, convaincus de l'impérieuse nécessité de bousculer l'ordre des choses, nous poursuivons le combat [...] pour solliciter les candidats [à la présidentielle] à travers notre Pacte citoyen où nous leur demandons de s'engager sur les thématiques de santé, d'éducation, d'accessibilité, d'emploi. En 2013, l'ADAPT met le focus sur la citoyenneté. Malgré la proclamation d'une égalité de droit formelle pour les personnes en situation

86

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647&dateTexte=&categorieLien=id> (page consultée en mai 2013)

*de handicap, l'exercice de ces droits rencontre au quotidien des obstacles qu'il convient de désigner et de surmonter. »*⁸⁷

La Charte de la diversité et le Pacte citoyen sont des normes de diversité. Il existe d'autres normes qui portent indirectement sur la diversité et s'inscrivent dans une démarche sociétale, il s'agit des normes RSE. D'ailleurs, l'IMS Entreprendre pour la Cité se présente comme une association « *engagées dans des démarches de responsabilité sociétale (RSE). Partant du principe que les entreprises ne peuvent bien se développer que dans un environnement sain [...], la mission de l'IMS est de les accompagner dans leur engagement sociétal [...] et propose des services de [...] promotion des bonnes pratiques en matière de RSE.* »⁸⁸

1.2. Processus d'appropriation, de désappropriation et de réappropriation des normes RSE

La question de la Responsabilité sociale des entreprises s'est imposée aux entreprises depuis les dernières décennies. Il existe une multitude de normes selon les besoins des entreprises.

La politique de l'entreprise RT s'ouvre progressivement à une préoccupation plus large dans laquelle une nouvelle valeur forte est défendue : la « *responsabilité sociale* ». Le discours de la diversité de l'entreprise se dilue peu à peu dans des préoccupations sociétales.

La littérature sur la RSE montre que les entreprises ont une responsabilité sociale envers leur environnement (Bowen, 1953). Outre le volet environnemental qui rappelle aux entreprises l'intérêt de se soucier des conséquences écologiques et le volet sociétal avec la prise en compte de la relation client et des fournisseurs, par exemple, le volet social porte sur des préoccupations qui concernent directement les individus. C'est dans ce volet que s'inscrit la diversité, la problématique de la lutte contre les discriminations, les conditions de travail et la gestion des emplois, entre autres (Terramorsi, Barthe & Peretti, 2009).

Le cheminement de l'entreprise RT en matière de RSE se produit en trois phases. Il y a tout d'abord une phase d'appropriation de normes RSE (1.2.1.) durant laquelle le siège de

⁸⁷ <http://www.ladapt.net/historique.html> (page consultée en septembre 2014)

⁸⁸ <http://www.imsentreprendre.com/page/ims-entreprendre-pour-la-cite> (page consultée en mai 2013)

l'entreprise adhère aux normes. S'ensuit une phase de perturbation au cours de laquelle l'entreprise subit des pressions de son environnement externe, nous qualifions cette phase de « désappropriation » des normes. Ces pressions poussent l'entreprise à s'adapter à un environnement changeant et l'amène à se réappropriier les normes.

- **Phase 1 : Appropriation des normes RSE**

RT acquiert le Label Responsabilité sociale (RS) par l'Association pour la promotion et le développement du *Label Responsabilité sociale (ALRS)*⁸⁹ en 2007. Le Label RS est une mesure spécifique aux entreprises dans le secteur de l'outsourcing. Cette information est ensuite relayée par les médias : « *L'ALRS avait attribué en septembre 2007 le label à l'entreprise* » (Meteojob, 2008)

L'ALRS est dissoute et la mission de labellisation est confiée à l'Association française de normalisation (AFNOR) depuis le 5 décembre 2012 qui est désormais, chargé des audits des certifications dont le Label RS, le Label Diversité, le Label Egalité professionnelle et autre⁹⁰.

- **Désappropriation des normes RSE**

Le Label RS est une certification acquise de manière temporaire moyennant un coût lié aux frais de dossier et d'audit sur le terrain selon la taille des entreprises. Le renouvellement et le coût vise à stimuler les entreprises à fournir continuellement des efforts pour promouvoir la diversité. Les audits du label, en raison de la vérification sur le terrain, contribuent à apporter une légitimité.

Le principe d'un label est d'encourager les entreprises à produire sans cesse des efforts afin de ne pas considérer l'acquisition de celui-ci comme un acquis. D'où, une durée d'adhésion de courte durée, soit environ 2 ans, renouvelable. Le magazine Contactdistance.fr, spécialisé dans l'outsourcing, informe que l'entreprise a vu sa candidature de reconduction du label annulée :

⁸⁹ <http://www.alrs.asso.fr/pageLibre000100e6.html> (page consultée en février 2013)

⁹⁰ <http://www.afnor.org/groupe/espace-presse/les-communiqués-de-presse/2012/décembre-2012/centre-de-relations-clients-l-alrs-confie-la-gestion-du-label-responsabilite-sociale-a-afnor-certification> (page consultée en janvier 2014)

« Le comité d'attribution du label de responsabilité sociale a choisi de ne pas confirmer le label social obtenu par RT en septembre 2007. L'entreprise s'était vu attribuer le label de responsabilité sociale pour une durée de 1 an au lieu de 2. La décision a été prise à la majorité des membres du comité. » (Contactdistance, 13/10/2008).

Le groupe syndical SUD de l'entreprise commente cette situation en des termes peu élogieux :

« Le groupe RT a perdu l'automne dernier ce label. Depuis, vexé, l'animal a décidé de claquer la porte du comité de labellisation [...]. Notre cher PDG X est furax. Pire, le roi de [l'outsourcing] a même quitté le syndicat des patrons pour montrer qu'il n'avait besoin de personne. Pour rappel, ce label distingue les opérateurs et sous-traitants respectant un code de "bonne conduite sociale" (procédures de recrutement, pratiques de formation initiale et formation continue, conditions de travail, conditions d'achats des prestations). » (Syndicat SUD à RT, 28/02/2009).

Peu d'informations circulent quant aux motifs de refus de renouvellement du label RSE. Nous avons contacté à plusieurs reprises le siège de la société qui n'a pas souhaité répondre à notre interrogation quant au motif de la perte du label. La revue en ligne intitulée Relationclientmag.fr, spécialiste dans le secteur de l'outsourcing, apporte quelques éléments de réponses :

« En 2007, ce dernier [RT] a reçu le label, mais avec une condition suspensive. En octobre 2008, à la suite d'une restitution d'Ernst & Young, le comité de labellisation n'a pas maintenu ce label. Dans un communiqué, la CFDT considère cette décision comme la conséquence de la mauvaise gestion sociale des changements [...] sans mise en place de plan de sauvegarde de l'emploi, ni véritable accompagnement des salariés licenciés, d'une grève de 15 jours sur le site de Tours, de l'absence d'accord collectif signé malgré des négociations entamées dans le cadre des NAO [négociations annuelles obligatoires, NDLR] ». (Relationclientmag, 1/12/2008).

Face aux critiques des médias suite à l'annonce du rejet du Label RS, le président de RT s'explique et critique les règles de l'ALRS, organisme qui a mis en place le Label RS :

« Il est primordial que les labels et les certifications soient unanimement reconnus et exempts de tout conflit d'intérêt [...]. Nous avons choisi la meilleure orientation possible pour que la valeur sociétale et environnementale que nous développons au sein de chacune de nos entités puisse être évaluée objectivement. Les règles de fonctionnement

de l'ALRS, association destinée à la promotion et au développement de son Label de Responsabilité Sociale, ne sont pas de nature à garantir suffisamment cette objectivité et nous le déplorons. » (Contactdistance, 2/09/2009).

Selon ces termes, il ne s'agit pas de non-reconduction du Label RS de la part de l'ALRS, organisme qui a délivré le Label car RT ne répond pas aux critères requis mais d'un problème d'« impartialité » de l'ALRS. Cela aurait conduit l'entreprise à un désengagement du label de sa propre initiative :

« RT France a donc décidé de se désengager totalement de ce label, avant d'ajouter que sa filiale XYZ, détentrice du label depuis mai 2008, avait d'ores et déjà restitué le label à l'ALRS » (Contactdistance, 2/09/2009).

- **Phase 3 : Réappropriation des normes RSE**

Les critiques suites au non-renouvellement du Label RS ont amené l'entreprise RT à prendre des actions. Pour y remédier, l'entreprise eu recours à d'autres normes telles que le Certificat Responsabilité sociale et la Norme AFAQ 1000 NR.

Nous qualifions cette phase de « réappropriation » puisque l'entreprise réintègre des normes dans sa politique générale.

- Certificat Responsabilité sociale

L'attribution du Certificat responsabilité sociale par L'ALRS est acquise par l'entreprise en 2009. Le communiqué de presse rappelle les valeurs « éthiques » de l'organisation et la problématique de la diversité :

« Première société à se voir attribuer le Certificat de Responsabilité Sociale, RT France [...] au 1er janvier 2009, mesure la pertinence de règles de fonctionnement qui contribuent à reconnaître la responsabilité sociale des entreprises en évolution. Créé par l'ALRS, le Certificat de Responsabilité Sociale est attribué aux entreprises faisant évoluer leur périmètre au sein duquel l'une au moins des entités était porteuse du Label de Responsabilité Sociale. Le Certificat de Responsabilité Sociale est fondé sur les mêmes unités de valeur que celles du Label de Responsabilité Sociale à savoir : des pratiques d'achat responsables pour les clients-donneurs d'ordres, des pratiques sociales éthiques [...]. Ce projet, initié depuis quelques mois, est une priorité de moyen terme et va

demander une mobilisation de toutes les forces vives de l'entreprise pendant un temps certain. » (RT, Octobre 2009)⁹¹

Pour autant, le Certificat RS n'exclut pas la dimension des ressources humaines (RH) :

« Le Certificat permet de garantir que les pratiques RH et sociales d'une entreprise labellisée [...] continuent de répondre aux exigences de l'ALRS, dans l'attente des audits in situ de labellisation sur son nouveau périmètre. » (ALRS, 2010)⁹²

. Norme AFAQ 1000NR

La norme AFAQ 1000 NR met en avant les « *indicateurs de résultats* » déclinés en plusieurs types : environnementaux, sociaux et économiques. Le volet social comprend des indicateurs relatifs à la diversité. Certains sont d'ordre macroéconomique tels que « *emplois* », « *droits de l'homme* », « *relations sociales* » ou encore « *société civile* ». D'autres ont trait aux ressources humaines, il s'agit de « *diversité* », « *équité et égalité des chances* ».

La norme AFAQ 1000 NR se veut globale et reprend les engagements de RT en matière de diversité à travers la signature de la Charte et « *les enjeux sociaux en matière de diversité et d'égalité des chances* » :

« Évaluation AFAQ 1000NR pour RT. Signataire de la charte Diversité, prônant intégrité et respect de ses collaborateurs, de ses clients, certifié NF Service pour la qualité de ses prestations, RT France choisit d'évaluer sa démarche développement durable. Avec la solution AFAQ 1000NR, [...] il obtient le niveau Progression, à quelques points de la Maturité. Parmi les points forts on retiendra : l'appropriation des valeurs de l'entreprise, la prise en compte des enjeux sociaux en matière de diversité et d'égalité des chances, les moyens concrets déployés au service de l'innovation sociale... 'L'attestation AFAQ 1000NR confirme véritablement la valeur sociétale et environnementale que nous

⁹¹

http://www.fgcom.fr/Portals/0/espacesclients/Teleperformance/CP/Communiqu%C3%A9%20de%20Presse%20-%20ALRS%20Le%20Certificat%20de%20Responsabilite%20Sociale_%2020%20octobre%202009.pdf

(page consultée en mai 2014)

⁹² <http://www.alrs.asso.fr/pageLibre000100fd.html> (page consultée en janvier 2013)

développons au sein de chacune de nos entités' précise le président X, dans un communiqué à la presse. Au-delà de RT, c'est toute l'image du secteur [de l'outsourcing] [...] qui est tirée vers un meilleur niveau. » (Afnor, 08/06/2009)⁹³

Voici une synthèse du processus d'appropriation des normes de diversité et de RSE. Le discours de la diversité se dilue peu à peu dans des préoccupations sociétales et de développement durable :

Tableau n°37 :

Synthèse du processus d'appropriation des normes par le siège de l'entreprise RT

Processus d'appropriation	Normes de la diversité	Normes RSE
Appropriation	Charte de la diversité	Label RS
Désappropriation		Non renouvellement du Label RS par l'ALRS
Réappropriation		Certificat RS Norme AFAQ 1000NR Label RS

⁹³ <http://www.afnor.org/liste-des-actualites/actualites/2009/juin-2009/evaluation-afaq-1000nr-pour-RT>
(page consultée en octobre 2014)

2. Processus d'appropriation des normes dans la Filiale en France

Parmi l'ensemble des normes de diversité mise en avant par le siège, deux d'entre elles font l'objet d'une diffusion en interne. Il s'agit du Label RS et de la Charte de la diversité. Nous allons voir comment opère l'appropriation des normes à l'échelle des équipes.

2.1. Non-appropriation des normes de diversité et de RSE par les équipes

La diffusion massive d'information sur les normes adoptées par le siège n'est pas portée à la connaissance des équipes. C'est le cas de la Charte de la diversité et du Label RS.

- **Non-appropriation de la Charte de la diversité**

La signature de la Charte de la diversité est une simple formalité administrative. Il suffit de remplir et de retourner un formulaire d'inscription et un questionnaire reflétant le positionnement de l'entreprise en matière de diversité⁹⁴. Il n'existe pas d'audits de vérification contrairement à l'attribution du Label RS.

A l'échelle des équipes, la Charte de la diversité implique que le siège :

« sensibilise et forme [ses] dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité » , « communique auprès de l'ensemble des collaborateurs l'engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement. », « fais de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels ».

L'adhésion à la Charte est soumise également à une communication en interne sur le site intranet de l'entreprise. Ainsi, les collaborateurs ont la possibilité de connaître le contenu de la Charte ainsi que les avantages de la diversité.

Toutefois, aucun des membres de l'équipe, y compris les managers, n'a connaissance de la Charte de la diversité. Cela est le cas du Responsable de service :

⁹⁴ <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-signer-charte.php> (page consultée en janvier 2014)

« *Vaguement mais non, je ne euh... [...] mais c'est vrai aussi que la Charte de la diversité, c'est un terme que j'ai déjà entendu, que j'ai déjà lu euh après... (Air gêné) »*
(Rayan, responsable de service français d'origine extra-européenne)

Une employée ignore également l'existence de la Charte :

« *Ah non sincèrement vous me l'apprenez ! Quand ? Ah en 2006 ? C'est super !* ». (Nadia, employée française d'origine extra-européenne)

Des interrogations fusent pour en savoir davantage sur le type de diversité ciblé par la Charte :
« *Diversité... Éthique ? Ethnique ? Sur les plateaux ou autre chose ?* » (Sandra, employée française d'origine française).

Le quatrième point du texte d'engagement « *Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels* » ne précise pas le type de communication. La simple diffusion d'information sur le site intranet ne permet pas aux équipes de s'approprier une norme de diversité.

D'ailleurs, comme le soulignent Huet et Cantrelle (2006), la Charte de la diversité « *ne suffit pas en elle-même* ». Dans une étude la concernant, Point (2006) note qu'elle relève du déclaratif plutôt que de réelles initiatives de diversité. Il précise : « *les politiques ne doivent pas être décrites nonchalamment [...] mais quelles actions sont menées* ».

Par ailleurs, la Charte de la diversité se limite au périmètre de la France. Ses auteurs évoquent uniquement le cas de la discrimination en France⁹⁵. Ce qui explique que l'équipe de la Filiale RT Canada l'ignore.

D'autres initiatives sur la diversité sont prises par l'entreprise. Dans le domaine du handicap, il s'agit de sensibilisation du personnel par des quizz, des animations de débats et des mises en situation. En revanche, ces initiatives sont ignorées selon les représentants du personnel :

⁹⁵ <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php> (page consultée en janvier 2014)

« Bin déjà, diversité au niveau du handicap je dirai non ! Parce que déjà, il y a un accord sur le handicap qui a été euh... mis en place au niveau des accords ! Il a été signé par les organisations syndicales, signé par RT mais RT n'a pas eu l'agrément ! [...] Je ne sais pas pourquoi ils n'ont pas eu l'agrément ». (Sara, une employée et représentante du personnel, d'origine extra-européenne)

Le rapport annuel⁹⁶ de 2011 indique que l'entreprise emploie à cette date « 600 personnes handicapées » (Rapport annuel RT, 2010:77). D'après cette source, 565 d'entre eux sont « cadres » (p. 75). Toutefois, ce chiffre concerne l'ensemble des filiales dans le monde. Nous n'avons en revanche pas pu nous procurer des informations plus précises sur RT Filiale France.

- **Non-appropriation du Label et du Certificat RS**

Suite à l'obtention du Label RS pour l'ensemble des sites en France, le siège entend étendre sa politique RSE à l'ensemble de ses filiales. L'objectif est de promouvoir l'image de l'entreprise à travers des actions citoyennes :

« C'est pour vous donner une bonne image. Une bonne image par rapport à tout le monde : les conseillers, les autres entreprises, les clients, la société en général, les investisseurs, les banquiers, c'est l'image corporative. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Tout comme la Charte de la diversité, le Label RS a fait également l'objet d'une forte communication dans la presse et sur intranet mais elle reste encore une fois méconnue pour le personnel, y compris le responsable de plateau, c'est-à-dire le niveau hiérarchique le plus élevé dans la catégorie des managers opérationnels :

« Le label responsabilité sociale ? Ça, j'en ai pas entendu parler, effectivement. Il m'évoque pas grand chose... J'en suis désolé, mais pas grand-chose... (Rire, gêne). C'est un label, alors... 'Responsabilité sociale'... En fait c'est un label que j'ai vu une paire de fois sur... sur pas mal de pubs ... Mais honnêtement, les conditions d'éligibilité, qu'est ce qu'il y a vraiment derrière... Je ne saurai pas dire ! » (Wilhelmu, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne)

⁹⁶ <http://www.amf-france.org/DocDoif/txtint/RAPOSRTdf/2012/2012-012900.pdf> (page consultée en janvier 2014)

« *J'en ai aucune idée non plus ! J'ai pas à ma connaissance vu de personnes, d'conseillers du label responsabilité sociale venir pour voir un peu ce qui se passe. Bonne question ! Je ne sais pas du tout euh...* » (Rayan, responsable de service d'origine extra-européenne)

2.2. Pré-appropriation des actions de RSE par les équipes

Les équipes ignorent l'existence du Label et du Certificat RS en tant que normes mais ils ont une idée de ce que peut être la RSE et les actions menées par l'Entreprise au niveau local :

« *C'est dans l'air du temps ! De toutes les façons c'est global, c'est RT qui fait ça globalement dans le monde, c'est un anglicisme, donc c'est mondial. C'est-à-dire que normalement d'après ce que j'ai cru en comprendre, ce sont des programmes mondiaux qui sont plus ou moins appliqués, par RT dans d'autres endroits, aux Etats-Unis, en France. À peu près tous leurs centres, tous doivent développer des programmes. Après, chacun il fait comme il veut !* » (Matéo, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne).

L'une des actions menée par la filiale en France est le prêt des locaux à une association pour une collecte d'argent. Sur la base de volontariat, les managers ont accepté de travailler quelques heures supplémentaires pour former les membres de l'association sur l'utilisation des logiciels et du téléphone de l'entreprise. Cette mission consiste à solliciter des particuliers pour des dons. Pour des raisons de confidentialité, il n'est pas possible de communiquer le nom de l'association, ni le contenu de la mission.

« *Le mois dernier, on a entre-guillemets 'prêté nos plateaux' et l'équipe de supervision. Les personnes appelaient carrément un numéro spécifique, ça tombait chez nous, pour justement donner des dons. Je crois que c'était pour une maladie. Ce n'est pas le téléthon mais ça se rapproche fortement. Bon ça reste quand même sur une base de dons. Les responsables d'équipe, sur base de volontariat et bénévolat, ont été présents justement, pour encadrer. Donc c'était des étudiants qui étaient venus en bénévole également, pour décrocher le téléphone, tout simplement, pour organiser ces dons* ». (Roco, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne)

Les conseillers n'ont pas été impliqués dans cette mission. Celle-ci relève davantage du volet sociétal de la RSE dans lequel, l'entreprise interagit avec son environnement externe alors que la diversité concerne le volet social en interne.

2.3. Appropriation des normes juridiques par les managers dans la gestion du fait religieux

Les entreprises peuvent être confrontées à des préoccupations relevant du fait religieux. La gestion des équipes nécessite de se conformer à la loi. Les managers de proximité se réfèrent prioritairement au règlement intérieur pour gérer les différents aspects de la vie professionnelle et encadrer la relation avec les conseillers en cas de débordement :

« Ça peut me préparer à des choses qui peuvent arriver. Voilà, aujourd'hui, si j'ai un souci avec un conseiller qui veut exercer euh... Enfin, qui veut faire de la propagande ou qui veut exercer sa religion ou qui veut militer pour un parti politique ou militer pour une cause, si j'ai des conseillères qui s'insurgent contre l'avortement et qui me parlent tous les jours de l'avortement, au bout d'un moment, je vais m'entretenir avec elles et je vais me référer au règlement intérieur de l'entreprise. Et au bout d'un moment, si je n'arrive pas à le gérer, je vais joindre le service des Ressources humaines et je vais leur demander conseil. » (Matéo, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne)

Ce règlement intérieur est également consulté par les déléguées du personnel et le CHSCT pour clarifier des situations et mettre en garde la direction en cas de non-respect des obligations qui incombent à l'entreprise vis-à-vis des ses conseillers :

« Donc tu n'es pas sans savoir, effectivement, qu'ils [les conseillers] peuvent se faire représenter et que... Bon bin le délégué du personnel, il va discuter un point de "droits", il va un peu jouer l'avocat de la défense en disant: 'Bon... Euh non je suis pas d'accord, dans le...', par exemple 'dans le règlement intérieur on précise pas que la personne elle a le droit de faire ci ou de faire ça, hors c'est ce que vous faites, c'est ce que vous dites, c'est sur cette base là que, en fait, vous justifiez un éventuel licenciement... ou une éventuelle sanction', ce genre de choses ! Donc ça c'est dans l'absolu, dans l'idéal c'est ce qui devrait être fait normalement par le délégué du personnel compétent, formé et soucieux de sa mission. » (Wilhelmu, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne)

L'organisation d'une entreprise est régie par un certain nombre de dispositifs dont le règlement intérieur. L'article L1321-1 du Code du travail définit les fonctions du règlement intérieur, il s'agit d'un « *document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement : 1° Les mesures [...] en matière de santé et de sécurité dans l'entreprise [...] ; 2° Les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer [...] au rétablissement de conditions de travail protectrices de la santé et de la sécurité des salariés, [...] ; 3° Les règles générales et permanentes relatives à la discipline, notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur.* »⁹⁷

Tableau n°38 :

Synthèse du processus d'appropriation des normes à RT Filiale Canada

Processus d'appropriation	Normes de la diversité	Normes RSE	Normes juridiques
Non-appropriation	Diffusion interne Non prise de connaissance		
Pré-appropriation		Label RS	
Appropriation			Règlement intérieur par les managers

3. Processus d'appropriation des normes dans la Filiale RT Canada

L'équipe canadienne s'est approprié la problématique de la RSE diffusée par le siège et les normes juridiques canadiennes pour gérer les employés.

3.1. Appropriation des normes RSE par les managers et adaptation au fonctionnement des équipes

La diffusion de la politique de RSE par le siège a lieu lors d'une réunion téléphonique avec l'ensemble des filiales dans le monde. Cette réunion est brève, son contenu est davantage centré sur des attentes du siège en termes de chiffres plutôt que sur une explication de la RSE, de ses caractéristiques et d'une orientation claire de la ligne de conduite du siège que les filiales devront adopter :

⁹⁷

http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=BB744E5A9E7EC18EC2012F1A48513FA2_RTdjo08v_3?idArticle=LEGIARTI000006901432&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20140224

(page consultée en février 2015)

« Les centres de RT doivent avoir un programme sur le développement durable. C'est le propriétaire de l'entreprise à Paris qui a décidé ça ! Tous les centres doivent avoir un programme, tous ! Tous les centres du monde. On doit tous faire quelque chose à chaque étape et puis apporter des chiffres. Ca s'est fait par téléphone avec Paris, c'était très rapide. 2-3 minutes et on a parlé d'autres points. Après, on a fait une réunion avec les tous les centres du secteur canadien pour trouver des idées ». (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne).

A défaut de précisions de la part du siège sur le contenu et les stratégies de déploiement d'une politique RSE, les filiales sont livrées à elles-mêmes :

« Le programme... En quoi ça consiste en quoi exactement ? Bin ce n'est pas exact et ça dépend ! Ici on a fait différemment de Toronto. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne).

Nombre de conseillers sont originaires de pays en développement où les conditions de vie sont difficiles. Ils ont, pour la plupart, fui leur pays, soit pour des raisons politiques comme les conseillers en provenance du Burundi ou du Congo, soit pour des raisons économiques comme les conseillers d'origine haïtienne par exemple. Ce contexte a incité la direction à construire sa politique de RSE sur la problématique du développement. Dès lors, l'entreprise a instauré un système de collecte d'argent en faveur des pays victimes de catastrophes naturelles, initiatives qu'elle classe dans la catégorie « actions sociales ». Une très importante collecte de fond a porté sur Haïti :

« De la même façon que pour les tremblements de terre en Haïti, on a récolté des actions et un montant a été envoyé. » (Valdemar, employé d'origine mexicaine)

La collecte de fonds auprès des conseillers est reversée directement auprès des nécessiteux. La direction veille à changer de bénéficiaires selon le contexte d'urgence du moment. La collecte de fond en 2010 porte sur les catastrophes au Honduras :

« On a reversé à Honduras, à un orphelinat au Honduras. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

La collecte de fond a été conçue de la manière suivante. RT Canada n'étant pas équipé de distributeurs automatiques de confiseries, la direction a décidé d'acheter des confiseries à des prix compétitifs pour les revendre avec une marge reversée à des nécessiteux :

« Oui nous on a décidé de vendre des friandises et les profits sont reversés. Tous les jours, il y a des conseillers qui achètent ». (Juan, responsable d'équipe d'origine mexicaine)

« C'est soit un dollar, soit deux dollars. Donc ils ne demandent pas beaucoup, c'est... Et puis, ils ne forcent jamais les gens, à donner l'argent, c'est vraiment s'ils veulent donner des sommes ». (Léa, employée d'origine congolaise)

Les conseillers sont très réceptifs aux actions relatives à leurs pays d'origine. Cela indique leur attachement à leur pays d'origine. D'où, le succès de l'opération de l'opération de collecte d'argent reversée aux pays victimes :

« C'est pratique car à côté de moi, j'ai les friandises, les sucettes les bonbons. Et en plus, je sais qu'il y a un bénéfice pour quelqu'un que je suis un train de le faire. De la même façon que pour les tremblements de terre en Haïti, on a récolté des actions d'un montant qui a été envoyé. Donc à il y a des événements, l'entreprise communique aux conseillers pour participer. Par exemple, côté tremblement de terre, je pourrais dire qu'au Mexique, c'est tous les ans on a des tremblements de terre, à droite, à gauche, donc on est habitué ! » (Valdemar, employé d'origine mexicaine)

« C'est l'argent qu'on envoie au pays, sinon les autres choses, ça ne les intéresse pas vraiment. Parce que là, si on envoie à un tel, tel pays, c'est quoi qui se passe ? On veut savoir c'est quoi le montant qu'on a ramassé, toute la compagnie ensemble, pour pouvoir renvoyer aussi, donc ça c'est une chose qui intéresse quand même le conseiller. Pas tout le monde, mais les gens autour de moi, oui. » (Nore, employée d'origine haïtienne)

Cette action accroît le capital sympathie de l'entreprise auprès des conseillers comme peut en témoigner cet employé :

« Ca montre que quand elle [l'entreprise] le fait, qu'ils sont plus intéressés à faire en plus que de l'argent. Que ce soit au niveau international comme RT le fait ou que ce soit au niveau juste comme RT Canada comme l'opération pour le Honduras. Il y a quelqu'un dans l'entreprise qui pense un peu plus 'socialement' que les autres ». (Valdemar, employé d'origine mexicaine)

Compte tenu de la décentralisation de l'entreprise, chaque filiale Nord-américaine est amenée à déployer sa propre stratégie. Ainsi, leurs collègues de Toronto ont procédé à une collecte de fonds au profit de l'association Feed children :

« Toronto, ils font des levées de fonds, qu'ils donnent à "Feed children" qui essaie de nourrir les enfants souvent en très mauvais état. Je n'aime pas les gros ONG. 90 % des montants versés des fonds sont assimilés par le système de l'organisation. C'est ridicule ! Quand on donne 1 \$ à l'ACDI, l'Agence Canadienne de Développement International ou de l'Unesco, il y a 10 sous qui vont se retrouver à la personne pour laquelle tu l'as donné. Tout le reste de ça part dans le chemin. Bin c'est ça et "Feed children" fait partie des Unicef de ce monde. L'argent se perd dans leur système à payer des pubs, à payer des bureaux, des salaires, des billets d'avions, des villas, des conducteurs, des cuisiniers, les jardiniers, des restaurants, etc. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

3.2. Appropriation des normes juridiques : le cas du droit du travail au Canada

L'attitude des conseillers migrants primo-arrivants sur le sol canadien est souvent perçue comme agressive par les managers. De nombreux conseillers se sentent très vite non respectés et entendent se protéger en justifiant une série de lois. Ce n'est pas tant l'existence de ces lois qui importunent les managers mais l'attitude de menace des minorités envers l'entreprise et leur tendance à idéaliser les droits du travail dont ils interprètent mal les subtilités juridiques :

« Les nouveaux immigrants quand ils arrivent ici à RT et que c'est leur premier travail, ils viennent avec toutes les lois du Canada dans la tête : 'On est protégé, vous n'avez pas le droit de faire ça, parce qu'il y a les normes du travail, parce qu'il y a la protection de...'. Ils savent toutes les lois quand ils arrivent. Donc quand ils sont ici, c'est vraiment, on leur dit : 'Ok, tout le monde est égal, vous connaissez la loi et je connais aussi mais il y a des exceptions'. Bien sûr, ça arrive ! Ca, c'est l'image quand ils commencent à travailler ici, c'est vraiment comme : 'Je connais la loi ici, donc personne ne va pas me toucher !'. Ici au Canada, c'est 10000 lois pour une seule chose ! » (Juan, responsable d'équipe canadien d'origine mexicaine)

La politique d'immigration canadienne est prise pour cible par les managers qui lui reprochent de véhiculer une image différente de la réalité sur le terrain, qu'ils qualifient de « propagande » :

« *La propagande du gouvernement fédéral canadien est très efficace et très mensongère. Ça c'est évident !* » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Parmi les institutions de protection des travailleurs, la Commission des normes du travail est souvent sollicitée par les conseillers. Le gouvernement québécois définit la Commission des normes du travail de la manière suivante :

« *La Commission favorise, par son action, des relations de travail justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés en conformité avec la Loi sur les normes du travail. [...] Dans l'exercice des fonctions qui lui sont confiées par la loi, la Commission mène les activités suivantes : activités de communication et de prévention auprès de la population, des employeurs et des salariés, renseignements sur les normes du travail et sur les obligations prévues par la loi et les règlements, surveillance quant à l'application de la Loi sur les normes du travail, de ses règlements et de la Loi sur la fête nationale, enregistrement des plaintes, enquêtes, médiation, poursuites civiles et pénales, représentation des salariés devant les tribunaux et devant la Commission des relations du travail, autorisation des demandes d'étalement des heures de travail, travaux de recherche et d'analyse, sondages, avis et recommandations à l'intention du ministre du Travail. [...] Elle travaille également en partenariat avec les associations de salariés et d'employeurs.* » (Commission des normes du travail, 2013)⁹⁸

Tableau n°39 :

Normes en phase d'appropriation à RT Filiale Canada

Processus d'appropriation	Normes RSE	Normes juridiques
Appropriation	<ul style="list-style-type: none"> . Diffusion du Label RS . Actions de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> . Management des équipes fondé sur les recommandations des AR . Interprétation du droit du travail par les employés

⁹⁸ [htRT://www.cnt.gouv.qc.ca/a-propos-de-nous/index.html](http://www.cnt.gouv.qc.ca/a-propos-de-nous/index.html) (page consultée en mai 2015)

4. Bilan de l'identification des acteurs de diversité et de l'appropriation des normes de diversité dans l'entreprise et ses deux filiales

Les résultats mettent en évidence une variété de normes et d'acteurs de diversité et des processus d'appropriation divergents selon les niveaux hiérarchiques et le lieu la filiale.

- **Acteurs et normes de diversité**

Le siège adhère à une multitude de normes de diversité et semble avant tout préoccupé par sa légitimité. Il s'investit sur deux types de communication. Le premier type concerne le respect de l'engagement aux normes qui doivent être communiqué aux collaborateurs externes et internes de l'entreprise. Cela concerne principalement les phases d'appropriation du siège des normes de diversité et de RSE. Le second type de communication est une réponse aux médias en cas de critique lors de la désappropriation des normes.

A l'échelle des filiales, la diffusion des normes est faite de deux manières différentes. Alors qu'en France, il s'agit d'une diffusion interne massive sur le site intranet, il s'agit au Canada d'une diffusion orale lors d'une réunion téléphonique.

Quant aux acteurs impliqués dans les normes de la diversité, il s'agit principalement d'associations en France qui revendiquent la promotion de cette dernière. Il s'agit aussi bien de l'Association Française de normalisation (AFNOR), l'ALRS ou encore l'ADAPT alors qu'au Canada, le milieu associatif est peu actif. Le Gouvernement canadien est l'acteur de référence pour faire respecter le droit.

Toutefois, alors que les normes de la diversité sont abondantes en France, le management de la diversité des origines repose principalement sur les normes juridiques comme au Canada. La gestion de la diversité des origines en France repose sur le règlement intérieur pour gérer le fait religieux et l'équipe canadienne dispose d'un système de management fondé sur les accommodements raisonnables, lesquels impliquent que les entreprises doivent trouver des solutions d'accommodements aux minorités ethniques dans la mesure du possible. Voici une synthèse des acteurs et des normes de diversité dans l'entreprise RT et ses filiales dans le tableau qui suit :

Tableau n°40 :
Synthèse des normes et des acteurs de diversité dans le management des équipes

Type d'acteurs Types de normes	Filiale France			Filiale Canada		
	Acteurs de la diversité	Normes de diversité diffusées en interne	Normes de diversité utilisées dans le management	Acteurs de la diversité	Normes de diversité diffusées en interne	Normes de diversité utilisées dans le management
Normes extra-juridiques (approche positive de la diversité)	Instituts d'audit	ALRS	Label diversité	Entreprise	Siège	Label RS
		AFNOR				
		AFNOR	Certification Responsabilité sociale			
	AFNOR	Norme Afaq NR	AFNOR			
	Associations	IMS Entreprendre pour la cité	Charte de la diversité			
		ADAPT	Pacte citoyen			
Association		Téléthon				
Entreprise	Siège	Action de RSE				
Normes juridiques (approche de lutte contre la discrimination)	Etat	Règlement intérieur	Etat	Gouvernement du Canada	Accommodement raisonnable	
				CANLII	Règles de travail	
			Association de	Association de défense du droit des femmes		

- **Processus d'appropriation des normes de diversité**

Nous avons vu que le siège de l'entreprise RT a adhéré à un certain nombre de normes. Il s'agit initialement de la Charte de la diversité. Ce texte d'engagement implique de mener deux types d'actions : 1) la communication en interne et en externe ; 2) les actions de lutte contre la discrimination par la sensibilisation et la formation du personnel.

Les résultats de la recherche indiquent que le siège s'est conformé à ses obligations en termes de communication puisqu'il a publié son engagement aux normes de la diversité et sa vision de l'égalité des chances dans le rapport annuel et sur inter-intranet. Toutefois, le personnel n'est pas sensibilisé à la diversité et ne connaît pas les normes existantes de diversité. La Charte de la diversité repose sur l'auto-déclaration des entreprises de leurs engagements sur la diversité. En l'absence d'opération de contrôle, la Charte ne reflète pas la réalité de l'entreprise.

Les certifications sont censées apporter une réponse au problème de la Charte grâce à des opérations d'audit sur le terrain. Toutefois, ceux-ci ne concernent pas l'ensemble des filiales. Tout comme la Charte, les équipes ne connaissent pas le Label et ne sont pas formés à la RSE.

Pour autant, il existe des opérations de RSE mené à l'international. Les équipes ne se sont pas appropriées les normes en tant qu'outils de management mais connaissent globalement le thème de la RSE grâce aux actions menées sur le terrain.

Dans les deux filiales, les normes de la diversité et de RSE ne sont pas appropriées contrairement aux normes juridiques qui servent de référence de base pour gérer les équipes.

Tableau n°41 :

Processus d'appropriation des normes de diversité en France et au Canada

Types de normes		Etape 1 : Pré-appropriation	Etape 2 : Appropriation				Etape 3 : Routine 1				Etape 4 : Réappropriation			Etape 5 : Routine 2
		perception, évocation, conception	acceptation	utilisation	évocation	apprentissage	stabilité	routine	réflexes	acceptation	Ré-appr.	utilisation	apprentissage	
Normes de diversité	Charte de la diversité	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆				
	Label RS	◆ ★ ★	◆ ★ ★	◆ ★ ★	◆ ★ ★	◆ ★ ★	◆ ★ ★	◆ ★ ★	◆ ★ ★	◆ ★ ★	◆	◆	◆	◆
	Certificat RS	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆				
	Norme AFAQ 1000NR (enjeux sociaux en matière de diversité et d'égalité des chances)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆				
	Contrat citoyen (handicap)													
	Accommodement raisonnable	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★
Normes contre la discrimination	la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 (égalité des droits et des chances)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆				
	Règlement intérieur	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆			

Légende du tableau : pays (◆ France, ★ Canada) - niveaux hiérarchiques de l'entreprise (Siège, Management opérationnel, Employés)

Sources : données du terrain, documentation de l'entreprise et médias.

Lecture : la case grisée au croisement *Label RS-Appropriation-Acceptation* indique que le siège en France (◆) a accepté le Label RS. Cette acceptation est justifiée par le fait que l'entreprise a candidaté à cette norme. Il s'agit de la première phase de la deuxième étape du processus d'appropriation. Ce Label est diffusé et accepté dans la filiale canadienne par les managers opérationnels (★) et les employés (★).

SECTION II

GESTION ET COOPERATION DES EQUIPES ISSUES DE LA DIVERSITE DES ORIGINES

Comment coopèrent les équipes issues de la diversité des origines ? C'est à cette sous-question de recherche que répond la section 2. Nos résultats mettent en avant trois points essentiels qui influent sur l'esprit de coopération dans les équipes et reflètent l'engagement de l'entreprise RT vis-à-vis des normes de diversité. Il s'agit du recrutement dont il est attendu, par les normes, qu'il reflète la diversité (2.1.), la gestion de l'ethnicité et du fait religieux (2.2.) mais également, le management du conflit qui est inévitable dans la vie d'une entreprise (2.3.).

1. Recrutement

Les normes de diversité ont pour objectif de revisiter les pratiques managériales discriminantes dans les entreprises. L'une des pratiques les plus critiquées par la Charte de la diversité, par exemple, ainsi que les sondages de discrimination, est le recrutement lorsque celui-ci ne reflète pas la diversité.

1.1. Recrutement en France

La politique de recrutement de RT Filiale France diffère de la communication du siège de l'entreprise, tant au niveau des critères de diversité comme le handicap, les seniors ou le genre qu'en termes de sélection des candidats.

- **Handicap et Seniors**

La communication du siège de l'entreprise porte sur recrutement fondé *indépendamment* des critères de diversité :

*« nous ne sélectionnons pas les conseillers clients selon l'âge, le sexe, l'origine ethnique ou la formation, nous privilégions les aptitudes, l'attitude, l'engagement et la performance ».*⁹⁹

Cette information est publiée sur le site de la Charte de la diversité en 2006 alors même que celle-ci prône l'égalité des chances et vise un public spécifique : les candidats « âgés », « au patronyme maghrébin », « en situation de handicap », les « femmes » dont les chances de convocation à un entretien sont moindres que celles d'un candidat « de souche française, blanc de peau et dont l'apparence physique ne présente pas de traits particulièrement disgracieux ».¹⁰⁰

Au fil du temps, le discours de l'entreprise varie, sous la pression des normes, et vise deux types de candidats en particulier : le handicap et les seniors :

« Objectiver les recruteurs sur le % des travailleurs handicapés/seniors à recruter [...]. Le plan de maintien dans l'entreprise avec la prévention des risques d'inadaptation. A partir de fin janvier 2010, un correspondant interne dédié aux personnes souffrant d'un handicap sera nommé, dans chacun des centres RT, et consacrer 25 % de son temps de travail à la question des travailleurs RT a été partenaire de la Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées du 16 au 22 novembre 2009 » (Blog RT France).

Dans les faits, la représentante du personnel de RT Filiale France affirme que le handicap ne fait pas l'objet d'une attention particulière :

« La diversité au niveau du handicap je dirai non ! Parce que déjà, il y a un accord sur le handicap qui a été euh... mis en place. Il a été signé par les organisations syndicales, signé par RT mais RT n'a pas eu l'agrément, je ne sais pas pourquoi. » (Sara, une employée et représentante du personnel français d'origine extra-européenne)

⁹⁹ [htRT://www.charte-diversite.com/charte-diversite-signataire-teleperformance-france-2108.php](http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-signataire-teleperformance-france-2108.php)
(page consultée en mai 2014)

¹⁰⁰ [htRT://www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php](http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php) (page consultée en mai 2014)

- **Le genre**

Le genre ne fait pas l'objet d'une attention dans la politique de recrutement du siège de RT puisque le secteur du télémarketing emploie une main-d'œuvre majoritairement féminine. Cette tendance se confirme à la RT Filiale France où la présence féminine domine également les postes à responsabilité :

« Il y a autant de femmes que d'hommes [...] Après au niveau des catégories professionnelles, je pense qu'au niveau des postes à responsabilités, il y a plus de femmes que d'hommes ! [...]. Je ne sais pas pourquoi ! ». (Sara, une employée et représentante du personnel française, d'origine extra-européenne)

- **Rejet des accents étrangers très prononcés**

Le siège de l'entreprise met en avant la performance indépendante de la diversité des origines. Pourtant, les pratiques de recrutement au niveau local accordent une importance majeure à une caractéristique liée à la diversité des origines des candidats, il s'agit de l'accent. L'équipe de RT Filiale France en distingue plusieurs types : les accents populaires de « banlieues », également appelé l'accent « banlieusard » ou « wesh wesh »¹⁰¹, les accents étrangers très prononcés et les voix graves mise en caricature de « gros Black ». *Il existe une hiérarchie des accents, certains sont bannis tels que l'accent de banlieue alors que d'autres sont acceptés à condition d'être compris :*

« Tous les accents ne se valent pas ! L'accent un peu 'wesh wesh', non non ça ne passerait pas du tout ! Tu aurais eu un prof qui te parlait en wesh wesh ça t'aurait intéressé son cours ? (Rire) Moi je crois que non ! C'est à cause des médias ! [...] L'accent africain ou chinois bien prononcé, ça passe ! Pour moi [la conseillère se met à la place d'une cliente], bin ouais ça passerait ! » (Nadia, employée française d'origine extra-européenne)

La sélection des accents opère suite aux exigences de l'activité de télémarketing qui garantit une qualité d'écoute. Sont bannies les accents étrangers très prononcés et les voix graves car ils nuisent à la qualité des appels :

¹⁰¹ Wesh wesh fait généralement référence au langage de rue. D'après Ledeguen (2007), « wesh », également écrit « wash » ou « ouache », est issu de la langue algérienne, pour demander ce qui se passe.

« Pour les métiers du téléphone, les accents sont importants. La population ici fait que la plupart des personnes qui ont un accent, en gros sont du Maghreb. Il y a différents accents, j'ai déjà entendu un gars qui avait un accent polonais à couper au couteau. Il y a une personne aussi qui parlait très bien français qui était d'origine anglaise, c'était l'année dernière. Il parlait très bien français, pas de problème, mais des fois son accent faisait qu'il y a avait des mots qui ne passaient vraiment pas, qu'on ne comprenait pas et nous comme on garantit un niveau de compréhension maximum sur les appels, cette personne on ne pouvait pas la recruter, tout simplement pour ça. Une personne qui a une voix beaucoup, beaucoup, beaucoup, trop grave, au téléphone ça s'entend moins bien que les aigus. Les caricatures c'est le 'gros Black' avec une grosse voix !» (Brandon, Responsable qualité français d'origine européenne)

1.2. Recrutement au Canada

Le Canada est une terre d'accueil où se côtoient les minorités du monde entier. Pourtant, le recrutement à RT Canada repose avant tout sur une préférence nationale. Lorsque les candidats ne sont pas canadiens, les recruteurs privilégient les critères de flexibilité, d'âge avec priorité pour les jeunes candidats et de maîtrise de la langue anglaise.

- **Primauté pour les expériences et les diplômes canadiens**

Le recrutement à RT Filiale Canada est fondé sur les expériences professionnelles canadiennes sont privilégiés :

« Alors une expérience canadienne sur le CV, les entreprises embauchent, elles ont besoin de ça ! Le domaine ici [le télémarketing] est vraiment un élément centra, c'est intégrateur de mains d'œuvre. Il y a en quand qui ne trouvent pas de travail dans leur domaine, donc ils viennent travailler chez nous. Ça c'est une catégorie majoritaire. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Toutefois, une expérience canadienne ne suffit pas. Le recrutement dépend également des secteurs d'activités :

« Il y a une discrimination ! [...] Moi encore, j'ai plus d'outils, moi je peux me sentir encore plus coupable parce que j'ai étudié ici comparé aux autres immigrants qui ont étudié ailleurs, soit au Maroc, en France ou ailleurs. Mais moi, j'ai des diplômes québécois/canadiens, donc en théorie moi je serais moins à même d'être touché par ça.

Ensuite par rapport au diplôme canadien, ce que moi je pense, ce qui est mon cas, c'est que le domaine que j'ai choisi [secteur de la communication et marketing] au niveau de l'embauche, ils sont très nationalistes. Un marocain qui a étudié ici, mais qui a étudié en finance, en informatique ou autre trouvera du travail. C'est par secteur aussi, c'est sûr que un type de diplôme égale entre un marocain et québécois, il y aura peut être plus tendance d'aller vers le québécois. Je constate que les noms sont plus à consonance. Donc c'est peut être aussi le type [secteur] que j'ai choisi mais je regrette pas du tout parce que c'est un domaine qui m'a branché et puis euh... je suis convaincu qu'il y a du potentiel dans ce domaine là, que ce soit ici où au Maroc parce que bon, à terme à terme, je compte éventuellement rentrer [au Maroc] aussi mais c'est un domaine en plein expansion. » (Ahmed, employé canadien d'origine marocaine)

- **Préférence pour une immigration européenne**

Parmi les candidats, l'immigration européenne est privilégiée par rapport à d'autres types d'immigration :

« C'est vrai qu'une immigration de type européenne aura moins de mal qu'une immigration de type magrébine, la plupart des études, si tu consultes beaucoup d'études qui ont été faites, et c'est un domaine très très à la mode, et très 'in'. Dans la population magrébine, y a un chômage assez effarant. Ce n'est pas aussi simple que ça ! Effectivement, [...] quand tu arrives avec un diplôme européen, tu as plus des facilités. » (Ahmed, employé canadien d'origine marocaine)

Plus précisément, les managers de RT Canada ont une préférence pour les candidats Français car ce sont des occidentaux dont l'expérience professionnelle est plus facilement vérifiable que les candidats venus d'ailleurs :

« Si c'est un français, ça compte. C'est considéré comme un occidental. S'il est issu d'une minorité qui a travaillé pendant 5 ans en Europe, ça ne compte pas ! Après, moi je vous parle de la réalité ! Je ne parle pas du politique, il n'y a personne qui va vous raconter un truc pareil ! C'est tabou ! » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

- **Langue française ou anglaise**

La langue est un critère de diversité qui joue un rôle important dans les organisations, notamment dans le recrutement. Les candidats sont sélectionnés selon leurs aptitudes linguistiques pour répondre au mieux au marché :

« Ici, on a de l'anglais et du français. Donc les conseillers sont engagés par rapport à leur niveau de qualité dans une de ces deux langues. Préféablement, le conseiller est bilingue. » (Rama, responsable qualité d'origine haïtienne)

- **Les jeunes candidats migrants**

De nombreux jeunes employés exercent leur premier emploi à RT Canada, la plupart poursuivent leurs études. Les managers soulignent leur dynamisme et leur goût pour l'aventure :

« Des gars de 22 ans, 23 ans. Ça correspond à leur type d'emploi ils sont jeunes [...]. De toute façon, ils ont une vie un peu instable. Finalement, ils vont où ça paie ! Ou ils vont étudier tel truc pour devenir tel type de technicien parce qu'ils ont découvert que c'était une bonne idée. Il y a un côté aventure dans l'immigration hein ! Au début, ils... Ils cherchent des idées, un nouveau plan et quand tu es jeune, tu peux changer d'idées plus vite parce que tu n'es pas marié, tu es souvent seul, tu n'as personne [...]. Je me rappelle d'un gars qui me disait : 'Ha ! Il faut que j'aille quelque part !', c'est un jeune franco-magrébin. C'est comme ça ! Il avait un entendu qu'il y avait du bon boulot là bas, et puis il avait un cousin qui était là, qui était confortable. Oui il est parti.» (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

2. Gestion des pratiques religieuses dans les équipes

2.1. Gestion des pratiques religieuses en France : primauté pour l'égalité républicaine

Le management de la diversité des origines à RT Filiale France concerne principalement les préoccupations d'ordre de la religion¹⁰².

Les managers sont chargés d'encadrer la relation avec les employés en cas de débordement. A ce titre, ils doivent être préparés aux situations types relatives à au prosélytisme ou, par exemple, de l'exercice de la prière :

« Voilà, aujourd'hui, si j'ai un souci avec un conseiller qui se retrouve dans une équipe où il y a des gens d'origine du monde entier, qui veut faire de la propagande ou qui veut exercer sa religion ou qui veut militer pour un parti politique ou militer pour une cause, si j'ai des conseillères qui s'insurgent contre l'avortement et qui me parlent tous les jours de l'avortement, au bout d'un moment, faut agir ! C'est des préoccupations religieuses qu'il faut gérer ! » (Matéo, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne).

La gestion des préoccupations religieuses dans les équipes repose sur une succession d'étape. Tout d'abord, lorsqu'une situation se présente, le manager entame un dialogue avec la personne concernée pour rappeler les règles de l'entreprise et parvenir à un consensus. Dans l'hypothèse où cette étape échoue, il consulte ensuite le règlement intérieur afin d'obtenir davantage de précision. Lorsque le dialogue se complique, le manager contacte alors le service des ressources humaines :

« Je vais m'entretenir avec elles et je vais me référer au règlement intérieur de l'entreprise. Ça peut me préparer à des choses qui peuvent arriver. Et au bout d'un moment, si je n'arrive pas à le gérer, je vais joindre le service des Ressources Humaines et je vais leur demander conseil parce que je ne suis pas vraiment sûr de moi et que pour moi. Si je me trompe et que j'autorise ou que je n'ai pas le droit ? 'Voilà, j'ai un souci, qu'est-ce que je fais ?' Je sais qu'elle va me dire : 'Essaies de lui faire comprendre que,

¹⁰² Les problématiques liées au caractère religieux sont souvent illustrées par le terme « fait religieux ». De nombreuses recherches sont intitulées « fait religieux » mais très peu d'entre elles proposent une définition du fait religieux. Ce flou conceptuel nous amène à préférer la notion de « pratiques » religieuses.

dans l'entreprise on ne doit pas faire ça. Essaie de voir si la personne te comprend, si elle t'écoute, si elle est conciliante. Si elle continue, bien, on va sanctionner'. » (Matéo, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne).

Certaines pratiques religieuses sont formellement interdites, ce qui permet aux managers d'agir rapidement. Cela concerne la prière dans le lieu du travail :

« J'ai entendu dire qu'il y avait des personnes qui s'étaient introduites sur un plateau pour aller prier pendant leur pause-déjeuner. Elles se sont fait surprendre, on leur a demandé de ne plus y retourner et de ne plus le faire. » (Matéo, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne).

Le port de signe religieux à caractère ostentatoire tel que la croix ou le niqab sont également formellement interdits :

« Si par contre, demain, j'arrive avec une énorme chaîne, une énorme croix, là on va dire : 'c'est trop ostentatoire', là, je demanderais de l'enlever [...]. Si une conseillère avait un voile où on ne voyait que ses yeux, je viendrais plus à remettre en cause la sécurité du travail, la qualité du travail. On est obligé quand même de tracer le contour, même de manière très floue, un cadre pour justement qu'on euh... pour réussir à éviter tout débordement. » (Matéo, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne).

Certaines dérogations sont accordées sous l'unique condition qu'ils ne perturbent pas l'organisation du travail. Il s'agit précisément de la demande de changement d'emploi du temps par des personnes pratiquant le jeûne et souhaitant adapter les horaires de travail à leur besoin. Dans le cas contraire, la dérogation est refusée au nom de l'égalité :

« Dans la mesure où il n'y a pas trop de monde sur le plateau, non [il n'y a pas de problème]. Je pense que si, par exemple, la moitié de ces personnes-là me demanderait à être du matin, donc forcément l'autre moitié du plateau devait travailler le soir pendant quatre semaines d'affilée. Ça partirait très vite en scandale ! Ce n'est pas parce qu'elles ne font pas le jeûne qu'elles doivent être impactées par la religion des autres. Ça c'est un principe par contre que je respecte, c'est le principe de l'égalité ! » (Ted, vigie français d'origine européenne)

Si dans le service, les considérations religieuses relèvent d'un épiphénomène, les managers souhaitent néanmoins bénéficier d'une formation à l'interculturel à titre de prévention :

« On n'a pas de problèmes en particulier, sauf pour les petits arrangements, pour les fêtes et tout ça ! Une formation à l'interculturel j'aimerais bien ça, je pense que tout est bon à prendre. Je n'ai jamais eu des choses qui entraient dans cette bulle, dans ce domaine-là, mais pour moi, c'est bon à prendre, forcément. Ça peut me préparer à des choses qui peuvent arriver. » (Matéo, responsable d'équipe français d'origine extra-européenne).

En somme, la gestion de la diversité des origines repose sur des normes juridiques afin de gérer les requêtes d'ordre religieux émanant de leurs employés. Le point de référence est l'égalité des individus, conformément au principe de la République.

Tableau n°42 :

Management des préoccupations ethniques à RT Filiale France

Considérations religieuses types	Prosélytisme Port de signe ostentatoire Demande de changement d'emploi du temps motivé par des considérations religieuses
Solutions managériales apportées	Dialogue entre le management de proximité et l'employé Intervention du management RH Sanction

2.2. Gestion des pratiques religieuses au Canada fondée sur la reconnaissance ethnique

Les tenues vestimentaires considérées à caractère religieux sont tolérées. Les managers à RT Canada autorisent le voile car il fait partie des dérogations accordées à titre religieux :

« La tenue vestimentaire est relativement décontractée. J'peux te donner des points protocolaires. Rien sur la tête, à part si c'est une appartenance religieuse ». (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

En revanche, la tolérance pour le voile ouvre la voix à des revendications pouvant perturber l'organisation de travail. En effet, les minorités d'origine africaines portent le chapeau africain, également appelé *Boubou*, c'est-à-dire couvre-chef traditionnel en tissu porté par des femmes de l'Afrique de l'ouest comme le Sénégal, le Togo ou encore la Guinée (Blanchet, 2010).

« Le Boubou, c'est [la tenue africaine] sur le corps, c'est rien sur la tête donc ça va. Le chapeau de l'africain fait quand même parti de... C'est comme un gros tout ! » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

En tant que tenue non religieuse, il devrait être considéré comme un couvre-chef. Dans ce cas, la dérogation religieuse ne s'applique pas. Au même-titre que les autres chapeaux et, selon les traditions occidentales, celui-ci devrait être retiré dans l'entreprise. Or, le Boubou est toléré par les managers sous prétexte qu'il véhicule l'image d'un employé *« sérieux et engagé »* :

« Concernant les africains, avec la tenue africaine et le chapeau sur la tête, je pardonne. La réalité, c'est qu'on s'en fout mais qu'on ne devrait pas l'être ! On est censé lui demander d'enlever son chapeau mais on ne le fait pas parce que la réalité de notre code vestimentaire, ce qu'il faut avoir l'air relativement sérieux est engagé. Je n'ai jamais vu quelqu'un qui avait ces chapeau là qui ne donner pas l'air relativement sérieux ! » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Une confusion règne entre les valeurs religieuses acceptées par les normes juridiques et les préoccupations ethniques tolérées par l'entreprise. Sur la base des arguments de sérieux et d'engagements présentés précédemment, les revendications des employés désireux de porter une *« casquette »* sont refusées. Par casquette, le Responsable RH entend la casquette portée généralement de type *« rap »* mais la même règle est appliquée à l'ensemble des chapeaux à l'exception des vêtements religieux. Contrairement au chapeau africain qui constitue *« un tout »* avec le reste de la tenue africaine, la casquette est perçue comme un élément isolé

contrairement au Boubou qui constitue un élément d'un vêtement africain. Ne pouvant pas disposer de la dérogation à titre religieux et n'étant pas liée à des traditions ethniques, la casquette est alors considérée comme un chapeau quelconque. En ce sens et conformément à la culture occidentale évoquée par les managers, un individu est tenu de se découvrir les cheveux lorsqu'il entre dans une pièce :

« Je ne pardonne pas la casquette. La casquette, c'est considéré dans notre culture comme étant un habillement très jeune qui est extérieur, qui a un côté festif, un côté été, décontracté. La culture occidentale est attachée à enlever la casquette qu'on a sur la tête quand on entre dans un endroit. Je ne pardonne pas la casquette parce que dans notre culture, on l'identifie au chapeau que tu es censé enlever [...]. Tu enlèves ton casque pour montrer à tout le monde ton vrai visage, pour ton expression faciale. Cette coutume là a commencé là et après dans le clergé pour quiconque entre à la porte de la maison de Dieu ». (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Alors que le voile et le chapeau africain, de par leur caractère ethnique, sont perçus comme des éléments qui véhiculent une image d'employés « sérieux », la casquette fait référence à une culture américaine ghettoïsée :

« La culture noire américaine est omniprésente chez eux. Ils se prennent pour des gars du Bronx, c'est pas bon ça ! Tu mets pas ça au travail !. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

3. Gestion de l'ethnicité : le cas des profils ethniques types au Canada

La gestion de la diversité des origines à RT Filiale Canada est fondée sur le modèle du communautarisme, lequel distingue les individus selon la « race » et « l'ethnie ». D'ailleurs, Statistique Canada, organisme chargé du recensement national, définit les Canadiens issus de la diversité en tant que « minorités visibles », c'est-à-dire « les personnes que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche »¹⁰³.

Il propose également une classification selon les « groupes ethniques », c'est-à-dire « l'origine ethnique, l'ascendance ethnique, l'identité ethnique [...], la citoyenneté, la religion, la famille, la participation à la vie communautaire, les us et coutumes et les valeurs ». L'analyse des groupes ethniques est approfondies par les données relevant de des « études, la formation et les compétences, la situation sur le marché du travail »¹⁰⁴

Suivant le même modèle, les manages de RT Filiale Canada procède à une classification de leurs employés, c'est-à-dire en prenant en compte la couleur de peau, la mention « groupes ethniques », le pays d'origine, la langue et tout autre critère permettant de définir l'appartenance ethnique de leurs employés. A cela, s'ajoute le niveau d'études, la compétence et la situation de marché.

Les managers à RT Filiale Canada sont en mesure de produire des profils type de leurs employés par groupe ethnique. Ces profils portent sur des comportements au travail mettant en avant les points positifs des minorités visibles, c'est-à-dire le degré de flexibilité, la loyauté, la qualité du travail et autres mais il en est de même avec des comportements jugés négatifs tels que le manque de ponctualité, l'agressivité ou le manque de loyauté, par exemple.

Toutefois, lors de la collecte de données, Fernand, le Responsable en ressources humaines, prend la peine de nous mettre en garde sur des propos pouvant nous choquer. Il nous interroge sur le degré de vérité que nous souhaitons récolter :

¹⁰³ [htRT://www.statcan.gc.ca/fra/concepts/definitions/minorite01](http://www.statcan.gc.ca/fra/concepts/definitions/minorite01) (page consultée en janvier 2014)

¹⁰⁴ [htRT://www5.statcan.gc.ca/subject-sujet/subtheme-soustheme?pid=30000&id=30002&lang=fra&more=1](http://www5.statcan.gc.ca/subject-sujet/subtheme-soustheme?pid=30000&id=30002&lang=fra&more=1)
(page consultée en janvier 2014)

« Bin tu veux du politiquement correct ou tu veux la vérité ? Si tu veux la vérité, moi je vais te dire la vérité mais y a personne ailleurs au Canada là qui te dira ça ! La propagande canadienne est très forte pour ça ! Mais parce que tu fais une étude et que tu veux connaître la vérité, alors je te dis la vérité ! ». (Entretien informel, avril 2010)

Les profils-type par les managers peuvent choquer puisqu'ils tendent à généraliser le cas de certains de certains individus à l'ensemble d'un groupe ethnique. Au fil de l'entretien, le responsable en ressources humaines rappelle qu'il s'agit bien de profils-type qui ne reflètent pas la réalité de l'ensemble du personnel. Toutefois, les managers les gardent à l'esprit afin de s'adapter aux particularités de groupes ethniques :

« On ne peut pas tout généraliser, c'est pas tous les 'Noirs' qui sont comme ça ou les 'Blancs' qui sont comme ça ! C'est ce qu'on voit en général quand on traite avec eux là ! C'est le portrait général. Pour nous, ça permet d'avoir une idée au cas où même si on sait que l'employé n'est pas vraiment comme ça [comme le profil-type décrit] ». (Entretien informel, avril 2010)

Les propos qui suivent nous ont été relatés par plusieurs managers et n'engagent qu'eux.

3.1. Profil des « Noirs »

Le recours à la qualification « Noirs » est assumé par les managers de RT Canada. Cette initiative est encouragée par un contexte nord-américain qui reconnaît de fait les communautés culturelles. D'ailleurs, l'institut de recensement canadien Statistiques Canada distingue les minorités visibles selon leurs origines tels que les Chinois, les Coréens et les Japonais, pare exemple. Ce recensement distingue également les minorités selon la couleur de peau puisqu'il distingue les « Noirs », etc.¹⁰⁵.

Selon le Responsable RH de RT Filiale Canada, l'une des principales caractéristiques de la minorité dite « Noire » est sa fragilité sur le marché du travail car elle est fortement touchée par le chômage :

¹⁰⁵ [htRT://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/102/cst01/demo53a-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/102/cst01/demo53a-fra.htm) (page consultée en janvier 2014)

« *Au Canada, il y a un taux de chômage qui est de 19 % pour les Noirs* » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

La communauté Noire se divise en deux sous-catégories : les Noirs anglophones et les Noirs francophones.

- « *Noirs anglophones* »

Selon Mc Andrew et Ledent (2005)¹⁰⁶, les Noirs anglophones sont les personnes qui déclarent parler anglais en tant que première langue. Ils sont en provenance soit des Antilles, soit de l'Afrique¹⁰⁷. Ils sont globalement plus stables au travail :

« *Attends une minute, les Noirs africains anglophones ils sont vraiment tranquilles !* »
(Juan, responsable d'équipe canadien d'origine mexicaine)

A RT Canada, les « *Noirs anglophones des Antilles* » sont en provenance du Jamaïque et les « *Noirs anglophones de l'Afrique* » du Nigeria par exemple. Leur comportement au travail diffère et les managers doivent s'en accommoder.

Les Jamaïcains sont peu nombreux dans l'entreprise, notre échantillon à RT Filiale Canada n'en compte qu'une seule. Selon les managers, ils sont inoffensifs mais pas effacés car ils se mettent en colère lorsque les situations ne se déroulent pas telles que prévues. Le manque de ponctualité est également souligné :

« *Les Jamaïcains sont assez effacés, pas très ponctuels mais sans trop de problèmes. Ils font le job, sans plus ! Ils sont moins malhonnêtes. Ils crient plus facilement que les autres mais se calment vite. Je n'ai eu aucune plainte d'eux, c'est pas leur truc ! Si le job les embête, ils vont travailler ailleurs, tout simplement. Ils se lèvent et partent. Ils sont comme les anglais, ils se lèvent et disparaissent. Ils ne viennent plus travailler. Tu les*

¹⁰⁶ McAndrew, M. et Ledent, J. (2005). *La réussite scolaire des jeunes des communautés noires au secondaire*, Montréal, Centre de recherche interuniversitaire de Montréal sur l'immigration, l'intégration et la dynamique urbaine. Avec la collaboration de R. Ait-Said.

¹⁰⁷ Les noirs anglophones des Antilles sont en provenance des pays suivants : Jamaïque, Trinité et Tobago, Saint-Kitts et Nevis, Antigua, Barbades, Saint-Vincent et Grenadines, Guyane britannique et Grenade.

revois pour les papiers de fin d'emploi seulement. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

- **« Noirs francophones »**

Les Noirs francophones sont aussi composés des Antillais et des Africains. Parmi les antillais, la minorité la plus importante est haïtienne. Les Haïtiens constituent la plus importante minorité à RT Canada. Ils sont « *sympathiques* » et très sensibles aux contreparties des managers, une relation de donnant-donnant s'impose :

« Les haïtiens, le côté sympathique, bon enfant, c'est quelque chose qui revient. Ils sont flexibles ! Mais en même temps, quand ils voient que c'est une flexibilité qui est à un seul sens, ils deviennent infidèles, ils vont se moquer complètement de toi ! Par exemple, ils vont aller chez le voisin pour 50 sous de l'heure de plus, ils vont te donner de fausses ordonnances de médecin, ils n'auront pas peur d'aller à Ottawa deux semaines pour faire n'importe quoi. Ils font ça quand ils se rendent compte que la relation n'est plus bilatérale. Si tu ne lui donnes pas beaucoup, lui non plus ne te donnera pas beaucoup. Pas beaucoup d'argent, de vacances, de choses confortables, des avantages sociaux, le confort, etc. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Ils ont tendance à considérer leurs responsables d'équipe comme des « *amis* » et non comme des supérieurs hiérarchiques. Les responsables d'équipe s'adaptent à cette différence culturelle pour éviter un conflit avec leurs employés :

« Les Haïtiens sont vraiment tous mélangés. Ils ne comprennent pas que le responsable d'équipe, c'est le responsable d'équipe ! Je ne sais si vous avez vu Tyson pendant le "break", celui qui m'as donné la main tout à l'heure. Lui, il vient d'Haïti ok, mais je le vois lui à l'extérieur de la compagnie, c'est mon ami [...]. Lui, comme d'autres personnes d'Haïti, ils sont vraiment comme "Hey Juan ! ». Puis, ils me prennent le bras et puis... Je ne suis pas capable de dire : 'Eh ! Respectes-moi là ! Je suis ton responsable d'équipe et arrêtes là' parce que je sais que ça ne vas pas changer rien, ça va... Qu'est ce que ça va changer ? Il va être vraiment fâché contre moi parce qu'il ne comprend vraiment pas la différence. C'est ça, donc moi je ne suis pas la même personne avec tout le monde. » (Juan, responsable d'équipe canadien d'origine mexicaine)

Ce comportement est fréquent au sein des haïtiens issus des récentes vagues d'immigration. Il tend à s'atténuer dans la catégorie des générations descendantes d'immigrés, celles-ci s'adaptent progressivement à la culture nationale du Canada :

« Plus les générations avancent, plus tu le vois. Les haïtiens de cinquième génération là-dessus sont presque comme nous [...] mais ils sont Noirs et ils vivent la discrimination. Ici aussi les gens se battent pour leur statut social, ils ne l'ont pas encore. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Le rapport de la communauté haïtienne au travail résulte du contexte initial dans leur pays d'origine, celui de la « *survivance* ». Cette condition difficile les pousse à travailler davantage :

« Les Haïtiens ont un rapport de survivance par rapport à la vie en général. Alors tant qu'ils peuvent venir travailler, ils ont besoin de survivre, ils vont faire ce qu'il faut pour survivre. Mais si tu les pousses à bout par exemple, ils vont réagir très fort. On a eu des arrêts de travail collectifs ici ! » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

La population Noire francophone africaine à RT Filiale Canada est composée d'employés d'origine congolais et la minorité ethnique Tutsi, en provenance du Congo et du Burundi. Parmi les Noirs francophones en provenance, figurent les Congolais. Ils sont très solidaires entre Congolais. En revanche, leur caractère est parfois teinté d'agressivité selon les managers :

« Les Noirs africains francophones qui viennent du Congo ok, il a un problème ! Vraiment, ils ne sont pas patients ! Quand ils se fâchent pour quelque chose, ils ne sont pas gentils surtout si on met dehors quelqu'un. J'ai mis quelqu'un dehors du Congo je me rappelle, puis j'avais un problème avec 3 personnes puis j'ai demandé la permission de les mettre dehors les 3 et je ne savais même pas que c'était du Congo. [...] Mais c'était vraiment dur ! Un (un d'entre eux) a essayé de me frapper et un autre a essayé de frapper une fille et un autre responsable d'équipe, il est très agressif. Donc, [...] pour la prochaine fois de toujours avoir du monde à côté de moi. Ce sera différent, je vais m'approcher puis je vais être vraiment tranquille doucement vraiment comme parler à un enfant pour lui faire comprendre le problème. » (Juan, responsable d'équipe d'origine mexicaine)

Les minorités africaines sont composées de sous-groupes ethniques. Un même sous-groupe peut être en provenance de plusieurs pays. Il s'agit de la communauté Tutsi originaire du Rwanda mais également du Congo et du Burundi.

Le Responsable RH apprécie leur intelligence, leur culture et leur dynamisme. Par ailleurs, comme d'autres minorités ethniques, les Tutsis entretiennent des liens étroits avec leurs familles. L'entreprise regrette, en revanche, leur imprévisibilité. Dans le souci de protéger leurs proches, ils n'hésitent pas à arriver en retard au travail ou même à s'absenter de l'entreprise pour rendre visite à un membre de la famille malade. Les managers sont impuissants et agacés par ce faible contrôle de l'incertitude et la primauté accordée aux besoins personnels au détriment de l'engagement professionnel :

« Tiens ! Par exemple, une population complètement différente : les Tutsis. Les Tutsi sont principalement du Rwanda et du Burundi, il y en a quelques-uns du Congo mais c'est principalement Rwanda et Burundi. Ils sont très disciplinés, ils sont toujours très vifs, très intelligents, très cultivés, toujours à leur place. Mais il y a une chose qui prime par dessus tout pour eux, c'est suprême : c'est la famille ! Ils feraient n'importe quoi pour la famille ! Ca peut être ton meilleur employé mais un jour, si sa famille l'a appelé [...], il va te dire : 'Bonjour, je dois aller au pays, le Monsieur est gravement malade'. Puis, il va être intraitable. Il va tenter de conserver son travail avec politesse et mais il s'en va au Rwanda ou au Burundi et tu ne pourras jamais rien faire contre ça ! La famille, c'est suprême ! Vraiment, c'est des gens intelligents et qui vont faire le travail mais côté fidélité à long terme, tu sais qu'un jour ils sont en retard, ils ne sont pas ponctuels. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

De manière générale, les « Noirs » à RT Filiale Canada sont perçus par les managers comme une minorité dotée d'une culture « *subjective* » que Trompenaars et Hampden-Turner (2008) définissent comme une extériorisation de l'affectivité, une tendance à exprimer le ressenti avec spontanéité. De plus, ils adoptent un comportement collectiviste, c'est-à-dire que les membres de la communauté entretiennent des liens étroits entre eux pour se protéger et créer un rapport de force. L'intérêt individuel est porté par une action collective.

3.2. Profil des « Arabes », le cas des « Maghrébins »

RT Canada emploie diverses communautés ethniques issues des pays d’Afrique du Nord et du Moyen-Orient. Le management dresse un profil type du comportement des Arabes dont la majeure partie en provenance du Maghreb.

- **Profil général des « Arabes »**

Le profil général des Arabes est caractérisé par leur comportement très procédurier car ils s’attachent à la loi, ce que Trompenaars et Hampden-Turner appellent les universalistes, c’est-à-dire, une attention particulière portée sur les contrats. La vie est régie par des règles formelles plutôt que par des relations personnelles :

« Les Arabes, les Arabes sont vraiment stricts, les Arabes, si on ne répète pas la loi, ok on répète pas la loi. Les Arabes, ils sont les premiers pour en faire la demande, ils sont vraiment stricts. Ils sont vraiment puissants !! S’il y a quelque chose qui n’est pas clair dans leur tête, ils viennent te le dire, ils viennent vraiment te crier dessus, viens te donner les poings sur la table puis... Il vient revendiquer ses droits tout de suite. Ils sont comme ça, ils sont vraiment comme ça, ils disent : ‘Non tu m’as dis ça ! Non, je ne comprends pas ! J’ai besoin de votre supérieur, j’ai besoins de parler avec ça’ Quand il arrive une erreur, ils sont les premiers à venir me voir, à 100 %. » (Juan, responsable d’équipe canadien d’origine mexicaine)

La catégorie des Arabes est composée des Maghrébins et des Orientaux comme les Libanais. La majorité des Arabes à RT Canada sont des francophones Maghrébins, ils constituent d’ailleurs l’essentiel de notre échantillon. Les Maghrébins sont les populations en provenance de l’Afrique du nord :

« J’ai principalement des Algériens. Viennent ensuite les Marocains ». (Fernand, Responsable RH d’origine canadienne)

- **Profil général des « Maghrébins »**

Les Maghrébins partis au Canada ont un niveau d'éducation élevé, ce qui ne les protège pas du chômage. L'entreprise regrette leur manque de flexibilité par rapport aux autres minorités ethniques :

« Bon les maghrébins sont des chialeux¹⁰⁸ ! Ils passent leur temps à se plaindre de ceci et de cela. C'est assez varié, de façon générale. Le taux de chômage est 9 %. C'est un des plus bas jamais enregistré. Chez les maghrébins, il est de 17 %. Ils ont un niveau d'étude plus élevé, ça les handicape fortement. Oui parce qu'ils veulent absolument avoir un groupe social, absolument avoir un boulot correspondant à leur niveau d'étude. Donc ils sont totalement inflexibles. Heu... Ça les rend souvent aussi... C'est surtout au niveau de l'attitude. Ils manquent de flexibilité mais l'Amérique, c'est la flexibilité ! Moi je les vois, je trouve qu'ils manquent de débrouille ! Ca c'est le scénario principal mais il y a de façon minoritaire des scénarios contraires ». (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

En revanche, ce niveau qualification n'est pas en adéquation avec le secteur du télémarketing qui est un secteur refuge pour une population maghrébine victime de la discrimination dans le marché du travail. Pour autant, ils ne sont pas prêts à s'adapter à cette réalité. La direction regrette leur inflexibilité et leur manque de dynamisme :

« C'est pas adapté à eux ici, pas du tout ! Ils... Tu en as beaucoup qui ont un côté mécontent. Bin... Pas le choix ! Moi je pense qu'ils manquent de dynamisme et de flexibilit. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Une des difficultés des minorités maghrébines employées à RT Filiale Canada est la maîtrise de l'anglais. Or, cette compétence est primordiale pour satisfaire les exigences du marché Nord-Américain :

« La sous-qualification est un élément clé : ils ne parlent jamais anglais ! Pas assez anglais pour le niveau de qualification qu'il a. Quand tu es un ingénieur en informatique, tu arrives chez IBM et pendant l'entrevue, on commence par parler en anglais. Puis, tu

¹⁰⁸ Le terme 'chialeux' au masculin ou 'chialeuse' désigne une personne qui pleure facilement (Larousse, 2013). Ce terme est souvent employé en français québécois pour également les personnes qui se plaignent.

raccroches, puis tu connais trois mots ! » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Les managers reprochent au Gouvernement canadien de ne pas suffisamment insister sur l'exigence linguistique anglaise dans les procédures d'immigration, accusant la politique canadienne de « *propagande* ». De nombreux candidats prennent connaissance de cette exigence lors de leur installation sur le sol canadien. Cela est d'autant plus problématique que l'entreprise ne forme pas à l'apprentissage de la langue anglaise. Face à cette situation, les candidats se divisent en deux catégories : les « *inflexibles* » et les flexibles prêts à apprendre l'anglais :

« On ne forme pas ici (formation à la langue anglaise) [...]. On embauche des gens qui savent déjà faire le travail. Moi, j'ai vécu deux scénarios. Il y a le schéma du gars inflexible qui rechigne, on constate qu'on lui avait dit qu'il pouvait travailler en français et qu'il est tellement compétent qu'il devrait être embauché. La propagande du gouvernement fédéral canadien à l'étranger est très efficace et très mensongère, ça c'est évident ! Il y a ce scénario là et il y a l'autre, de l'individu qui est plus dynamique. C'est une grosse tête, il est tout à fait capable d'apprendre l'anglais, ce n'est pas très compliqué pour lui. J'en ai vu qui disent : 'Je reviens d'un cours d'anglais et j'ai eu ma certification dans tel truc. Je vais l'avoir tu sais !'. Moi j'ai vu les deux. C'est peut-être parce que le négatif parait plus. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

- **Les « *Maghrébins* » seniors et juniors**

Selon les managers, les employés maghrébins à RT Filiale Canada sont réputés pour adopter un rapport à la vie plus « *institutionnalisé* ». Cela est surtout le cas des seniors maghrébins :

« Moi je ne suis pas Magrèbin et je n'ai pas 70 ans mais je vois vraiment une différence dans mon expérience de vie en particulier ici au Canada. La structure général ; le rapport à la vie est institutionnalisé et il est un peu lent dans le sens que au bout du compte il y a des changements de vie. Tu as ton premier boulot en sortant de la fac, et tu restes dedans toute ta vie et puis ton fils a les mêmes chances d'aborder dans la même entreprise. Ils sont issus de la même école et tout. Je les entends, ils déménagent très peu même quand ils sont chez eux, ils restent dans la même maison depuis des générations ou ils construisent juste à côté. Ils travaillent soit pour le gouvernement, le gouvernement

contrôle beaucoup le pays. C'est une organisation sociale institutionnelle. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Au contraire, les jeunes Maghrébins sont perçus plus dynamiques que leurs aînés. Leur jeune âge et leur acculturation à « *la culture américaine* » les stimulent à une plus grande flexibilité et une volonté d'intégration :

« Quand tu es jeune et puis que tu as la bougeotte, tu as la crainte de ne pas avoir de conseiller ! Tu en as un peu mais c'est toujours relativement limité de rêver de l'Amérique puis d'y aller comme ça. C'est 'je vais me battre !' Souvent, ça arrive avec la flexibilité, avec l'idée du rêve d'être un jour 'un américain'. Depuis l'enfance, tu es beaucoup exposé à la culture américaine. Les Maghrébins dans la vingtaine sont différents de ceux dans la quarantaine, ils sont beaucoup plus flexibles, ils veulent l'Amérique, ils veulent savoir c'est quoi tout de suite ! » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Le Responsable RH affine la catégorie Maghrébins avec une distinction entre d'une part, les Algériens aux origines kabyles :

« J'ai un bon tiers d'algériens qui se disent kabyles. Ils se déclarent [ainsi] quand tu leur poses la question. Ce sont des berbères de la sous divisions kabyles. Donc des montagnes, juste à côté d'Alger. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

D'autre part, il y a les Marocains. Il n'existe pas de classification exacte des sous-groupes des Marocains. Le Responsable RH les observe une tendance globale « *intellectuelle* » :

« Ils ne sont pas dans la peur de se faire expulser. Les Marocains sont plus... confortables. D'ailleurs, ils sont plus intellectuels souvent, ils ont une connaissance plus vaste de la réalité des choses. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

3.3. Les Occidentaux

Alors que le premier critère ethnique évoqué par les managers est la couleur de peau « *Noire* », ils ne parlent que très rarement de la couleur de peau pour évoquer les autres minorités comme les Maghrébins ou les Occidentaux. Pour les derniers, ils se réfèrent davantage à l'empreinte « *occidentale* » des employés, que le dictionnaire définit comme « *qui appartient à l'Europe de*

l'Ouest ou au pacte de l'Atlantique Nord » (Larousse, 2013). A ce titre, les managers distinguent les Français et les Québécois.

- **Les Français**

Le management de RT Filiale Canada dresse un profil type des employés français dominé par deux traits de caractère, l'un est une attitude calme au travail, l'autre est leur suivi des procédures administratives :

« Les Français, à part la propension à penser qu'ils sont nés avec la raison dans la bouche, que tout est mieux en France et qu'on ne sait pas parler en français [au Canada], qu'ils sont déçus de l'Amérique qu'on ne paie pas assez ? Ah oui ! Ils ont l'obsession de la paperasse aussi, les contrats, les formulaires, le formalisme. Ils sont très compétents et fatigants, ils contestent tout ! 'C'est mieux en France !', 'en France ceci', 'en France cela...' Ils portent rarement plainte, c'est un comportement de faible sauf s'ils sont très choqués, alors oui [dans ce cas, ils portent plainte]. Ils parlent beaucoup mais agissent peu. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

- **Les Canadiens français**

Il y a très peu de Québécois dans l'entreprise, ils sont caractérisés par leur effacement au travail :

« Les Canadiens français sont des marginaux quand ils viennent ici, des exclus de la société normale, parkés avec les Noirs. Si un Blanc est là, c'est un marginal. Il est descendu au niveau des Noirs, des Nègres, donc c'est un exclu. Mais ils ne s'en vont pas, ils restent une éternité. » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Le Responsable RH considère que le personnel de RT Canada est globalement moins flexible que les autres filiales telles que RT Toronto, par exemple, où les minorités ethniques sont plus flexibles :

« Les Pakis [Pakistanais],¹⁰⁹ les Caribéens anglophones, les Indiens, les Bangladais, un peu d'Haïtiens aussi, ils sont toujours flexibles ! ». (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

¹⁰⁹ Le diminutif « Paki » est considéré comme péjoratif, le terme approprié est Pakistanais

Lors d'un entretien informel (29/07/2010), il précise que ce comportement résulte de l'héritage colonial. Ces minorités sont influencées par le libéralisme inculqué par les colons britanniques contrairement aux minorités à RT Canada, principalement issues des anciennes colonies françaises.

De manière générale, une typologie ethnique est construite sur des traits de caractères variés selon les minorités que les managers découvrent et doivent intégrer. Voici une illustration du découpage ethnique formulé par les managers :

Figure n°30 - Classification des minorités ethniques selon les origines par les managers à RT Canada (2010)

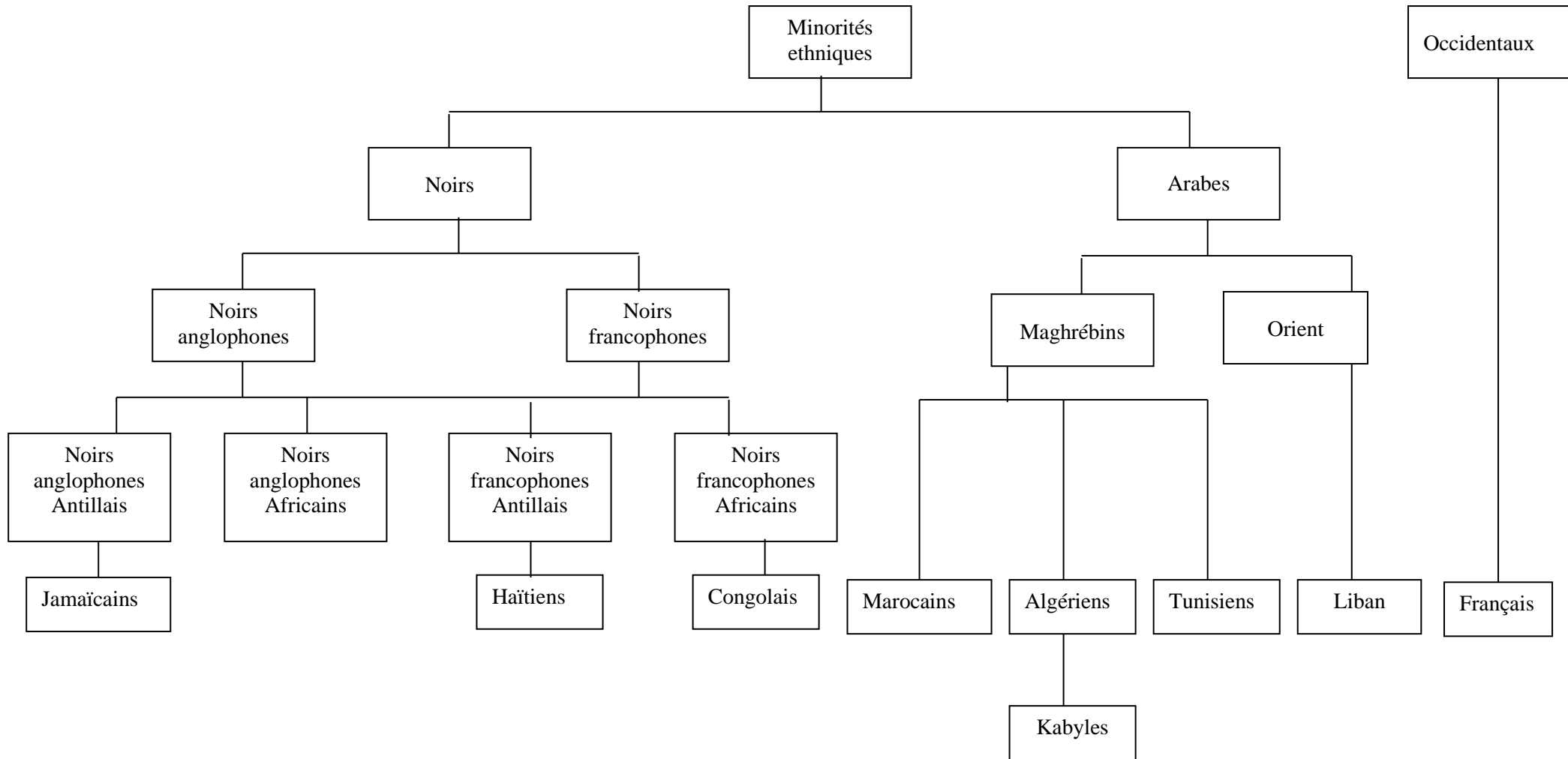


Tableau n°43 :

Classification ethnique des minorités élaborée par les managers opérationnels à RT Canada

Type de minorités	Distinction ethnique et couleur de peau	Distinction linguistique	Distinction Géolinguistique	Origines	Sous-catégories ethniques ¹¹⁰	Appartenance générationnelle	
Occidentaux	« <i>Blancs</i> »	Francophones	Européens	Français	-	Jeunes	Seniors
			Canadiens	Québécois	-		
Minorités ethniques	« <i>Noirs</i> »	« <i>Noirs</i> » anglophones	Noirs anglophones antillais	Jamaïcains	-		
			Noirs anglophones africains	-	-		
		« <i>Noirs</i> » francophones	Noirs francophones antillais	Haïtiens	-		
			Noirs francophones africains	Congolais	Tutsis		
		Burundais		Tutsis			
		Arabes	Arabes francophones ¹¹¹	Maghrébins	Marocains		
	Algériens				Kabyles (= communauté Berbère)		
	Tunisiens				-		
	Arabes orientaux				Liban	-	

¹¹⁰ Par ordre alphabétique

¹¹¹ Nous avons pris en considération uniquement les facteurs de distinction des minorités de notre échantillon. En réalité, l'entreprise dresse une typologie plus complète reflétant l'ensemble son effectif. Par exemple, les managers distinguent également les Arabes anglophones en provenance du Moyen-Orient comme les Syriens ou les Irakiens mais également les « *Asians* » comme les Iraniens ou les Turques.

Tableau n°44 :

Profils-type de comportements ethniques des minorités selon leurs origines et pays d'appartenance élaborée par les managers opérationnels à RT Canada

Groupes et sous-groupes ethniques Types d'attitudes	« Noirs »			Arabes			Occidentaux	
	Jamaïcains	Haïtiens	Congolais	Arabes	Maghrébins	Marocains	Français	Québécois
attitudes positives	. « <i>ponctuels</i> » . « <i>se calment plus vite que les autres quand énervés</i> »	. « <i>sympathiques</i> » . « <i>bon enfant</i> » . « <i>flexibles</i> »			. « <i>scientifiques</i> »		. « <i>compétents</i> » . « <i>portent rarement plainte</i> »	
attitudes négatives	. « <i>effacés</i> » . « <i>malhonnêtes</i> » . « <i>crient facilement</i> » . « <i>opportunistes</i> » . « <i>quittent facilement leurs emplois quand cela ne leur convient plus</i> »	. « <i>ne comprennent pas que le responsable d'équipe, c'est le responsable d'équipe</i> » (privilégient la relation amicale à l'autorité).	. « <i>impatients</i> » . « <i>solidaires</i> » . « <i>violents</i> »	. « <i>stricts</i> » . « <i>procéduriers</i> » . « <i>agressif en cas de conflit</i> »	. « <i>chialeux</i> » (<i>se plaignent</i>) . « <i>exigeants en termes de statut social et de niveau d'emploi</i> » . « <i>inflexibles</i> » . « <i>manquent de débrouille</i> » . « <i>manquent de dynamisme</i> » . « <i>difficulté à s'intégrer</i> » . « <i>ne parlent pas l'anglais</i> »		. « <i>sont nés avec la raison dans la bouche</i> » . « <i>obsession de la paperasse</i> » . « <i>contestent tout</i> » . « <i>idéalisent la France</i> »	. « <i>considérés comme des exclus de la société, parqués avec des Noirs, descendu au niveau des 'Noirs', des 'Nègre'</i> »
attitudes neutres		. « <i>relation de donnant-donnant</i> » . « <i>rapport de survivance</i> » . « <i>flexibles</i> » . « <i>se battent pour leur statut social</i> »			. « <i>préfèrent rester dans la même entreprise</i> » . « <i>vie institutionnalisée</i> »	. « <i>ne sont pas dans la peur d'être expulsés</i> » . « <i>sont plus confortables</i> »		

4. Gestion du conflit dans les équipes

Les deux équipes sont confrontées au même type de conflits, il s'agit de la revendication de la protection du travail par les employés. Toutefois, ce conflit s'exprime différemment au Canada en l'absence de délégué du personnel dans les équipes.

4.1. Gestion du conflit en France

Les syndicats sont généralement considérés comme une menace pour les instances décisionnaires d'une entreprise en raison de leur possible contre-pouvoir (Guillaume & Pochic, 2007). Leur degré d'influence peut être très élevé selon les groupes syndicaux et les conséquences non négligeables pour une organisation.

Parmi les conseillers de l'équipe, certains cumulent la fonction de conseiller et celle de représentants du personnel. La crainte du pouvoir de chacun fait naître des divisions. D'une part, une majorité formée de conseillers sous le rang des représentants du personnel qui revendiquent l'excès de pouvoir de l'entreprise. D'autre part, une minorité composée de managers et de quelques employés qui soutiennent la direction. Cette séparation, à la frontière invisible, fragilise la cohésion de l'équipe. Elle impose un strict choix d'appartenance à un groupe ou à un autre. L'employé est pris dans le dilemme : il s'intègre dans le groupe le groupe majoritaire et vit paisiblement la vie quotidienne mais il renonce de fait à son évolution professionnelle. Dans le cas contraire, il gravit les échelons de l'entreprise mais travail seul. L'exemple qui suit montre qu'au quotidien, le rejet du groupe dominant peut être difficile à supporter par les groupes minoritaires :

« Euh, bin, moi par exemple, ce qui va se passer, c'est que... Bin de toute façon, c'est perçu...Moi quand je suis arrivée dans la boîte, j'étais très mal vue par mes collègues parce-que mon responsable d'équipe, je travaillais avec lui. On était tous les deux conseillers quand on est arrivés. Enfin, on va dire mon responsable. Et quand je suis arrivée ici, quand on allait manger à midi, j'allais manger qu'avec lui, et avec Son [autre responsable d'équipe] et avec un autre collègue. Et eux, ils ont déjà leur clan. Eux, la plupart de mes collègues ici, je sais pas si t'as déjà eu l'occasion de parler avec d'autres conseillers parce qu'honnêtement, ils ont quand même des grosses personnalités quand même. Parce-que moi c'est vrai, avant où j'ai travaillé, c'est complètement différent. Là,

y a pas beaucoup de représentants syndicaux. » (Sonia, employée française d'origine extra-européenne)

Nous avons pris des notes durant la phase d'observation, le terme « *clan* » est dans le sens de « *groupe* ».

La tentative de proximité d'un employé avec les managers peut apporter des avantages aux employés qui choisissent d'appartenir au clan des managers. Ils peuvent bénéficier d'un emploi du temps souple :

« Moi en fait, quand je suis arrivée, pour moi ça a été, ça a été super. Au niveau des horaires, au niveau du service, pour moi franchement, honnêtement j'avais rien à me plaindre parce-que honnêtement avant je faisais des horaires, je finissais tout le temps à 20h. En plus, on avait une pression, fallait vendre et ci et ça, donc moi quand je suis arrivée ici, j'ai trouvé qu'on avait plein davantage. Par exemple, on avait accès à internet. Avant, quand je travaillais à D., on n'avait pas le droit d'aller sur internet, on n'avait pas le droit de lire de magazines... Voilà, on avait plein de contraintes. Et je trouve que quand je suis arrivée ici, c'était quand même la liberté. Enfin je trouve qu'aujourd'hui, au niveau des horaires, ils sont plus cools, on peut aller sur internet, enfin même si y a des choses c'est limité, on peut aller sur internet, on peut...quand on a un coup de fil, on peut tout de suite se mettre en pause et aller répondre...Enfin, toutes ces choses que moi j'avais pas avant. Pour moi, j'étais bien quand même ici parce-que même avant là où je travaillais, c'était pas comme ça. Je trouve que moi dans les services que j'ai fait, ici franchement c'est différent. » (Sonia, employée d'origine extra-européenne)

Par ailleurs, il existe une pression du groupe majoritaire pour écarter les employés proches de la hiérarchie. Ce comportement doit être maîtrisé dans la gestion de la diversité car il nuit à la cohésion sociale prônée par les discours sur la diversité. C'est le cas d'une employée qui a été victime de la pression du groupe dominant qui lui reproche sa proximité avec les managers et son manque de solidarité pour défendre la cause des employés. Cela s'est manifesté lorsqu'elle a refusé d'exercer son droit de grève qu'elle juge inutile car elle n'avait pas de revendications particulières :

« Quand je suis arrivée, ils [le groupe dominant composé des syndicats et des employés alliés à leur cause] voulaient que je sois plus de leur côté. Donc j'ai été très très mal vue.

Je sais que la plupart, ils ne voulaient pas me parler, ils parlaient sur mon dos. Quand eux, ils faisaient grève, parce que ils ont beaucoup fait grève, moi je le faisais pas parce que bin j'étais bien avec mes responsables. Pour moi, il y avait aucun intérêt à le faire même si je les comprenais. J'étais d'accord avec eux parce que moi aussi j'étais concernée, ça peut être rapport à des primes, des choses comme ça, j'étais aussi concernée. Je voulais pas le faire aussi pour pas perdre de l'argent. Je les ai pas accompagnés et honnêtement, ça m'a porté préjudice parce que quand même j'étais beaucoup rejetée pendant plusieurs mois, je parlais à personne. Je prends l'exemple, ma responsable d'équipe, S., elle aussi c'était la même chose quand elle est arrivée, elle connaissait Mika [autre responsable d'équipe], personne ne lui parlait parce que elle s'entendait bien avec lui. Tout ça parce que les responsables d'équipe sont du côté de la direction et eux [le groupe majoritaire], ils sont contre la direction. Donc euh... Les personnes qui sont au syndicat et qui prennent à partie tout le monde. » (Sonia, employée d'origine extra-européenne)

Ce type de contrainte freine l'ascension des employés dans un secteur déjà marqué par une faible perspective d'évolution. Le faible nombre de poste à pourvoir est généralement accordé aux employés qui ne présentent pas de danger envers l'entreprise :

« Je prends l'exemple de Sophie, elle était conseillère comme nous. Bon elle était un peu à l'écart parce qu'elle était plus avec Mateo mais je pense que si elle avait été avec eux [le groupe majoritaire], elle n'aurait pas été responsable d'équipe [...]. Mais le fait qu'elle était plus du côté de Mateo le responsable d'équipe, le lendemain qu'elle est passée aussi responsable d'équipe » (Sonia, employée d'origine extra-européenne)

4.2. Gestion du conflit au Canada

Les communautés ethniques à RT Canada sont nombreuses et leurs comportements diffèrent les uns des autres. Le management transversal de RT Canada favorise une relation de proximité entre les managers et les conseillers. Il s'agit d'une technique managériale qui vise à s'adapter aux minorités. Le Responsable RH évoque la notion de « copinage », nécessaire pour maintenir de bons rapports avec les managers :

« Bien tu as intérêt à être ami avec tout le monde mais oui, oui oui tu es mieux parce qu'ils ne vont pas te prévenir. Si tu travailles avec des africains, tu es obligé de faire du copinage parce que [sinon] tu vas perdre tout contrôle, tu n'auras aucune influence sur rien ! Puis, ça c'est vrai pour l'Afrique en général et puis là, il y a différents niveaux là-dedans. Par exemple, les maghrébins sont très institutionnalisés, ils vont beaucoup respecter les principes hiérarchiques mais vont faire du blocage et du copinage à caractère relationnel. Les sociétés où il y a beaucoup moins de hiérarchie comme le Congo ou en plein milieu du Cameroun, tout est dans le relationnel : 'tu es l'ami de qui ?', 'tu es le cousin de qui ?', 'tu connais qui ? » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Dans certains cas, cela peut s'apparenter à une forme de médiation pour parvenir à maintenir des relations stables. Pourtant, le DRH évoque clairement l'idée d'une stratégie de « manipulation » :

« L'haïtien en le manipulant, tu peux l'avoir. Tandis que l'Africain de l'Ouest, non non non ! Tu ne vas pas l'avoir, tu vas traiter avec lui comme quelqu'un qui a une stature, il va falloir que tu fasses un vrai règlement ! » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

Toutefois, le rapport de proximité entre les managers et les conseillers ne suffit pas à maintenir une ambiance de travail stable. Les conflits sont inévitables et l'une des causes est le changement brutal vers le bilinguisme anglais-français auquel les conseillers francophones n'ont pas été préparé :

« Quand on a pivoté vers le bilingue, je dirais ça a été difficile. Et on a eu un arrêt de travail à un moment donné. On a eu un manque à gagner au niveau des heures de travail pour les conseillers francophones. Bin on s'est mis tout d'un coup à avoir besoin de gens qui parlaient anglais. On ne les [les conseillers francophones] a pas licencié, c'est ça le problème ! On a réduit beaucoup leurs heures. Donc c'est des gars très tranquilles quand

ils font leurs affaires, mais quand ça ne va pas, tu vas les entendre. Ils ont un côté tête durs. Il va rester devant [devant le bureau du DRH pendant] 4 heures s'il faut en disant : 'Non non non non ! Ça devait se passer comme ça puis ça ne marche pas !'. C'est un comportement général. [...] Il y en avait qui hurlaient ici à plein poumons ! (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

L'une des caractéristiques du management à RT Canada repose sur la stratégie d'évitement de la présence syndicale craignant un contre-pouvoir. Afin de se prémunir de ce risque, la direction a procédé à une technique illégale. La CANLII, Institut canadien d'information juridique, réglemente la formation d'un syndicat. Il impose un nombre minimal de candidats en fonction de l'effectif global. Pour y échapper, le département des ressources humaines de RT Canada a procédé à un recrutement massif afin de « diluer la proportion » :

« Les syndicats sont protégés par la loi sauf que certaines entreprises ne respectent pas la loi à la lettre ! C'est une loi trop compliquée. Les entreprises sont très flexibles, elles ont des syndicats mais RT manœuvre contre toute tentative de syndicalisation. Il y a un certain pourcentage de personnes... Faut une proportion de personnes pour former un syndicat. C'est dans la CANLII. Donc on fait une embauche massive pour diluer la proportion ! C'était en 2006, on n'a pas eu d'autres tentatives parce que la démographie a changé. Y a moins de vieux arabes techniciens [qui déposent leurs candidatures pour devenir représentant syndical] et ça tombait ! » (Fernand, Responsable RH d'origine canadienne)

La Loi sur les syndicats professionnels sur le site de la CANLII précise :

« Quinze personnes ou plus, citoyens canadiens, exerçant la même profession, le même emploi, des métiers similaires, se livrant à des travaux connexes concourant à l'établissement de produits déterminés, peuvent faire et signer une déclaration constatant leur intention de se constituer en association ou syndicat professionnel. »¹¹² (CANLII)

¹¹² Loi sur les Syndicats professionnels, RLRQ c S-40, chapitre S-40, SECTION I, CONSTITUTION ET POUVOIRS <http://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/lrq-c-s-40/derniere> (page consultée en novembre 2014)

Le Responsable RH justifie la position de l'entreprise par la férocité du marché :

« La syndicalisation est en déconstruction en Amérique du nord, les entreprises sont devenues très féroces !! »

Il existe d'autres formes de conflits aux motifs divers tels que le non-paiement des préavis, le harcèlement ou encore les motifs de licenciement, par exemple. En l'absence d'un corps syndical pour représenter les salariés et lorsque les managers ne sont pas en mesure de satisfaire la demande des salariés, ces derniers expriment leurs revendications sous forme de plaintes contre l'entreprise. Voici un fichier interne de RT Canada qui récapitule l'ensemble des affaires portées devant les tribunaux. Il classe les plaintes selon le degré de risque (élevé, moyen, bas, très bas, aucun), l'origine des plaignant selon la consonance de leur nom de famille (hispanique, arabe, français, africain) mais également les enjeux financiers. RT Canada a été condamné à payer 11,47 % du montant de préjudices réclamé par les plaignants.

Tableau n°45 :
Fichier des plaintes à l'encontre de RT Canada par les minorités ethniques de 2008 à 2010

Degré du risque	N° ¹¹³	Date de réception	Name ¹¹⁴ (consonance)	Organisme saisi	Résumé de la plainte	Réponse de l'entreprise	Date de l'audience initiale	Supérieur hiérarchique du plaignant ¹¹⁵	Prochaine étape: Résultat d'audience / réponse ou médiation	Date de clôture
Aucun	1	2010	Arabe	CNT	Préavis de 4 % non rémunéré	Payé après dépôt de plainte	NC	NC	CNT va discuter avec l'employé afin de confirmer que nous avons payé. Nous avons identifié l'erreur de salaire et l'affaire était close.	2010
	2	2010	Française	CNT	Licenciement déguisé	Nous avons donné une série de mesures disciplinaires au conseiller et il tente encore. Il est ridicule, il travaille toujours pour nous.	NC	Fernand	La médiation du 12 mars est un échec. Audition le 1/10/10	NC
	3	2010	Arabe	CNT	Licencier une personne pour avoir fait une demande de congé maladie	Le responsable d'équipe et les managers opérationnels ont répondu trop vite sans penser aux RH, ni les avoir consulté	NC	Fernand	Je me suis arrangé avec le conseiller avant même d'aller en médiation	2010

(Document interne : RT Canada, 2010)

¹¹³ Fichier traduit par nos soins en langue française. La version originale en anglais se trouve en annexe. Ce fichier tient compte des plaintes jusqu'au 15 août 2010.

¹¹⁴ Pour des raisons de confidentialité, nous sommes tenues de taire l'identité des plaignants. Toutefois, RT Filiale Canada nous autorise à mentionner la consonance ethnique des noms et prénoms des plaignants.

¹¹⁵ Il peut s'agir du responsable d'équipe ou du directeur du site

Degré du risque	N°	Date de réception	Name (consonance)	Organisme saisi	Résumé de la plainte	Réponse de l'entreprise	Date de l'audience initiale	Supérieur hiérarchique du plaignant	Prochaine étape: Résultat d'audience / réponse ou médiation	Date de clôture
Très bas	4	2009	Hispanique	CSST ¹¹⁶ WSIB ¹¹⁷	Oppression pour avoir dénoncé un problème de sécurité. Le conseiller aurait aimé un programme Health & Safety (santé et sécurité) parce que des enfants crient au téléphone. De plus, son programme est fermé, il a échoué à son examen en prétendant qu'il ne voulait pas travailler dans son service. Il a donc été viré pour incompétence. Il affirme avoir été congédié pour avoir réclamé un problème d'hygiène et sécurité.	Réclamation sans fondement	2010		La recevabilité de la plainte doit être débattue dans une audience au cours de l'été. Nous avons probablement besoin d'un avocat. La plainte a été rejetée pour le motif de « l'absence » en juillet. Il a fait appel à la CLP ¹¹⁸ . Il n'a pas montré dans CLP, cas rejeté la théorie de la CLP et CNT toujours ouverte.	N.C. ¹¹⁹
	5	2010	Arabe	CNT	Préavis de 4% non rémunéré	4% sont payés, le conseiller a renoncé le préavis. Tout est faux.	NC	Fernand	CNT a nos preuves qui permettront de valider et probablement de clore le dossier. L'employé prétend que nous avons imité sa signature. La CNT nous a chargé chargé-nous pour l'avis.	08/2010

(Document interne : RT Canada, 2010)

¹¹⁶ CSST : Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail

¹¹⁷ WSIB : Workplace Safety and Insurance Board

¹¹⁸ CLP : Commission des lésions professionnelles

¹¹⁹ NC : Non communiqué. La collecte de données a eu lieu le 11 août 2008. Il était prévu de compléter ces informations mais notre interlocuteur, le Responsable RH Fernand a démissionné de l'entreprise en décembre 2010. Lors de notre second stage prévu en février 2012, RT Montréal nous a refusé l'accès aux données sans motif d'explication.

Degré du risque	N°	Date de réception	Name (consonance)	Organisme saisi	Résumé de la plainte	Réponse de l'entreprise	Date de l'audience initiale	Supérieur hiérarchique du plaignant	Prochaine étape: Résultat d'audience / réponse ou médiation	Date de clôture
Très bas	6	2010	Arabe	CNT	Préavis non rémunéré	Le conseiller a renoncé son préavis	NC	Fernand	CNT a nos preuves, permettra de valider et probablement clore le dossier. L'affaire est close, il dispose de 30 jours pour contester.	2010
	7	2010	Arabe	CNT	Préavis non rémunéré	Le conseiller a renoncé son préavis	NC	Fernand	CNT dispose de nos preuves, permettra de valider et probablement clore le dossier. Le conseiller prétend qu'il n'a pas lu sa mesure disciplinaire.	2010

(Document interne : RT Canada, 2010)

Degré du risque	N°	Name (consonance)	Organisme saisi	Résumé de la plainte	Réponse de l'entreprise	Date de l'audience initiale	Supérieur hiérarchique du plaignant	Prochaine étape: Résultat d'audience / réponse ou médiation	Date de clôture
Bas	8	Arabe	CNT	Non respect des conditions de retour au travail pour un congé maternité, pratique interdite.	Faux	NC	Fernand	La médiation a été concluante, le conseiller a commis une erreur lié à son congé et a accepté de classer l'affaire si nous résolvons la situation.	2010
	9	Française	CRT ¹²⁰	Prétend que nous l'avons congédié parce qu'il ne parle pas assez bien l'anglais (Art. 45 Charte de la langue française), aussi il réclamait une erreur salaire en novembre.	Nous demandons la conciliation. La conciliation a échoué, nous avons gagné le procès, il fera prochainement appel. La première étape du procès en appel est gagnée.	2009	Pierre, Fernand	J'ai demandé la conciliation. Echec de la conciliation 2 novembre. L'audience s'est bien passée, attente du résultat. Premier procès gagné en appel. Il s'est avéré que nous avons réellement fait une erreur de paiement de 185 \$.	2010
	10	Hispanique	CNT	Harcèlement psychologique (ne permet pas d'aller sur Facebook). Viré pour une plainte pour harcèlement, pratique interdite. . Erreur sur son 4 %	Tout cela est un mensonge	NC ¹²¹	Juan et Dorothée	Médiation inutile. La plaignante invente une histoire d'harcèlement sexuel accusant le responsable d'équipe Juan. Son responsable d'équipe est homosexuel, il s'agit d'une pure invention. Attente de la prochaine date de procès.	NC
	11	Arabe	CNT	Préavis non payé	Le conseiller a été rappelé au travail, il n'était pas disponible. Nous considérons qu'il est encore en mise à pied et nous ne sommes pas responsables de la plus longue durée de 6 mois.	NC	NC	Nous avons répondu à l'inspecteur et nous attendons une réponse. Le cas est rejeté.	2010

(Document interne : RT Canada, 2010)

¹²⁰ CRT = Commission des Relation du Travail

¹²¹ NC = Non communiqué

Degré du risque	N°	Date de réception	Name (consonance)	Organisme saisi	Résumé de la plainte	Réponse de l'entreprise	Date de l'audience initiale	Supérieur hiérarchique du plaignant	Prochaine étape: Résultat d'audience / réponse ou médiation	Date de clôture
Bas (suite)	12	2008	Africain	CNT	Licenciement sans cause juste, juste pour avoir été malade	Viré suite à : la diligence raisonnable, la mauvaise performance, le non-respect des mesures requises.	2008	Fernand	Nous avons gagné le procès en première instance. Il y aura un appel ou non devant une Cour supérieure. Le 17/09/09, le CNT ¹²² a brisé notre jugement à la Cour supérieure. Nous allons à l'audition. Nous n'avons pas envoyé un avocat dans le but de sauver les honoraires ¹²³ . Nous n'avons pas reçu le résultat de l'appel. Ils [la Cour supérieure] ont envoyé une lettre par fax que nous n'avons pas. Donc, nous n'avons pas l'occasion de débattre et d'avoir un nouveau procès. Le 7/10/09, ils veulent changer le commissaire parce qu'il est malade. Je n'ai pas accepté cela. La conciliation du 18/11/08 a été inutile, il [le plaignant] voulait de l'argent. Nous avons gagné l'affaire et perdu en appel après une longue lutte.	2010
	13	2010	Arabe	CNT	Préavis non payé	Le conseiller a été rappelé au travail, il n'était pas disponible. Nous considérons qu'il est encore en mise à pied et nous ne sommes pas responsables de la plus longue durée de 6 mois.	NC	NC	Nous avons répondu à l'inspecteur et nous attendons une réponse. Le cas est rejeté.	2010

¹²² CNT = Commission des Normes de Travail

¹²³ L'expression québécoise « sauver » des honoraires ou sauver de l'argent désigne le fait d'économiser de l'argent. RT tente de réduire son budget de frais d'avocat en envoyant les responsable RH dans les tribunaux pour représenter l'entreprise.

Degré du risque	N°	Date de réception	Name (consonance)	Organisme saisi	Résumé de la plainte	Réponse de l'entreprise	Date de l'audience initiale	Supérieur hiérarchique du plaignant	Prochaine étape: Résultat d'audience / réponse ou médiation	Date de clôture
Moyen	14	2009	Arabe	CNT	N'a pas donné assez d'heures après son retour d'un congé de mat et de l'avoir choisi pour la mise à pied temporaire, alors qu'elle est de nouveau enceinte.	Rien de cela est vrai	2010	Fernand	Médiation en 2009. Audition en 2010. La médiation porte sur une garantie de temps plein pendant 3 mois à son retour. Mais elle est finalement retournée plus tard pour des raisons de garderie. L'accord est annulé et le dossier est clos à notre avantage.	2010

Degré du risque	N°	Date de réception	Name (consonance)	Organisme saisi	Résumé de la plainte	Réponse de l'entreprise	Date de l'audience initiale	Supérieur hiérarchique du plaignant	Prochaine étape: Résultat d'audience / réponse ou médiation	Date de clôture
Elevé	15	2010	Arabe	CNT	Préavis non rémunéré	Elle m'a dit qu'elle ne voulait pas continuer son préavis puis elle a quitté	NC	Fernand	L'inspecteur a obtenu une version contradictoire par le conseiller de ce que [ce dernier] nous réclame. Finalement, l'inspecteur a maintenu notre position et a clos le dossier.	2010
	16	2010	Hispanique	CNT	Préavis non rémunéré le dernier jour de travail	Elle a raison.	NC	Fernand	L'inspecteur a indiqué au département de la paie de faire le nécessaire et de payer la somme.	2010
	17	2010	Arabe	CNT	Demi préavis non rémunéré	Le conseiller a quitté après nous avoir confirmé qu'elle aura un avis complet. Une confusion a eu lieu sur la durée de son préavis.	NC	Fernand	CNT a nos preuves, permettra de valider et probablement clore l'affaire	2010
TOTAL										

- **Bilan de la gestion des conflits dans les deux filiales en France et au Canada**

L'origine et la gestion des conflits diffèrent dans les deux équipes. La présence syndicale joue un rôle important dans la vie des équipes. En France, les conflits s'expriment sous forme de grève alors qu'au Canada, les conflits s'expriment de manière plus virulente, sous forme d'agressions verbales dénoncées par les managers, de départs soudains et de poursuites juridiques. Dans les deux cas, les équipes s'appuient sur les normes juridiques pour gérer les conflits. En France, les délégués du personnel et les membres du CHSCT représentent le plaignant conformément au règlement intérieur alors qu'au Canada, les plaignants recourent au droit du travail pour faire valoir leurs droits.

**Tableau n°46 :
Synthèse des caractéristiques des conflits dans les deux filiales**

Caractéristiques du conflit	RT France	RT Canada
causes des conflits	. désaccord entre les employés et la direction en matière de protection et du maintien des employés	. interprétations différentes des lois canadiennes entre les minorités et les managers
manifestations des conflits	mouvement de grève, opposition quasi-générale des conseillers contre la direction.	. agressions verbales, . départs de l'entreprise . poursuites juridiques
acteurs impliqués dans la résolution de conflit	acteurs internes : délégués du personnel, CHSCT	acteurs externes : association de défense des femmes, justice (absence de syndicat suite à une manipulation de l'entreprise)
gestion de conflits	tentative de conciliation avec : le plaignant, le délégué du personnel, la hiérarchie	tentative de conciliation avec le responsable d'équipe

Conclusion du chapitre V

Dans les deux équipes, la gestion de la diversité dépend à la fois des normes juridiques et de l'organisation du travail et aucunement des normes de promotion diversité.

En effet, les managers des deux équipes se réfèrent d'abord à la loi pour gérer le fait religieux. Les managers français se réfèrent au règlement intérieur et les managers canadiens se réfèrent au droit national du travail. Toutefois, les managers français sont limités à leur propre interprétation du règlement intérieur et ont besoin de clarté afin de prendre des décisions managériales alors que les managers canadiens ont une interprétation claire des lois canadiennes. Leur difficulté réside dans le fait que cette interprétation diffère à l'échelle des conseillers.

L'un des points de divergences en termes de management de la diversité entre les deux équipes est lié au contexte local. La filiale canadienne est majoritairement composée de minorités ethniques, le management procède à un profilage des groupes ethniques. Cette pratique est interdite en France. Un deuxième point de divergence concerne la religion au travail. L'adaptation des emplois du temps en France pour des raisons religieuses est autorisée au cas par cas et à condition de ne pas désorganiser le rythme de travail. Au Canada, le management est construit sur les caractéristiques ethniques des employés.

Voici un tableau des variables de diversité relevés dans notre recherche :

Tableau n°47 :
Synthèse des caractéristiques de la diversité des origines
dans les deux équipes en France et au Canada

Caractéristiques de la diversité des origines	RT Filiale France	RT Filiale Canada
Identité	Quête d'identité par les employés : « qu'est-ce qu'être 'Français' » ? Valeurs républicaines par les managers	Communautarisme
Comptage ethnique	Comptage officiel interdit des minorités visibles Comptage officieux par les managers	Comptage ethnique par le management
Rapport minorité-majorité	Français d'origine extra-européenne sont une minorité	Les minorités ethniques sont une majorité, un seul manager est canadien « pure laine »
Reconnaissance de l'ethnicité	Reconnaissance des minorités visibles dans le management	
Gestion de l'ethnicité	-	Profils-type ethnique des employés
Gestion des préoccupations religieuses	Adaptation au fait religieux à condition de ne pas perturber l'organisation de travail : . adaptation des emplois du temps pour des raisons religieuses.	Adaptation aux considérations religieuses : . acceptation de tenues ethniques, . adaptation des emplois du temps pour des raisons religieuses, . prière acceptée au travail pendant les pauses

CHAPITRE VI



NORMES ET MANAGEMENT DE LA DIVERSITE DES ORIGINES : ELEMENTS DE DISCUSSION

L'analyse de terrain permet de répondre à notre question de recherche : *comment les normes influencent-elles le management de la diversité et la coopération dans les équipes issues de la diversité des origines ?* La littérature a abondamment étudié le lien entre la diversité et la performance mais n'a que peu renseigné la manière de gérer la diversité (Pitts & Wise, 2010) dans un contexte de normes.

Notre recherche apporte une contribution, à la fois sur le plan théorique et empirique.

Du point de vue théorique, les résultats de la recherche mettent en exergue un problème d'incertitude très fort malgré une prolifération des normes de diversité. L'adhésion aux normes ne suffit à elle seule à gérer la diversité tant que les managers de proximité ne les ont pas appropriés et appliqués dans leurs pratiques managériales. C'est ainsi que peut opérer le changement organisationnel. Nous proposons de revisiter le modèle d'appropriation des outils de gestion développé par De Vaujany en portant une analyse plus fine des différentes phases d'appropriation (2005).

Par ailleurs, le courant institutionnaliste s'est penché sur la notion d'hétérogénéité organisationnelle mais néglige la diversité des origines à une époque où la mondialisation génère un flux important de mouvement des populations (Caronna, Pollack & Scott, 2009).

Notre recherche apporte un éclairage sur le fonctionnement des équipes. Afin de répondre aux discours des normes extra-juridiques selon lesquelles, la diversité contribue au développement des connaissances et à la performance des entreprises, nos résultats soulignent l'importance d'un management transversal des équipes tourné vers la coopération. Un modèle très hiérarchique présente le risque de freiner le développement des connaissances.

Sur le plan managérial, il existe des pratiques de gestion de la diversité ancrées dans le comportement des individus. Ces pratiques répondent aux besoins quotidiens des équipes et sont le résultat de non-appropriation des normes par les managers. En l'absence d'outils, les managers en France et au Canada nourrissent un sentiment d'incertitude qui les amène à une gestion de la diversité des origines par arrangement. Il s'agit, par exemple, de la gestion des emplois du temps adaptée aux pratiques religieuses au cas par cas. Les normes juridiques n'interviennent qu'en cas de manifestation de conflit. Les pratiques de gestion de la diversité au niveau opérationnel s'opposent aux discours véhiculés par l'entreprise en externe.

Ce chapitre est structuré en trois sections dont chacune suit une piste de discussion. La **première section** porte sur l'interaction entre la gestion de la diversité des origines et le contexte d'incertitude à partir d'une analyse critique de l'appropriation des normes et des contraintes organisationnelles.

La **seconde section** propose une politique managériale du management de la diversité en général et des pistes de solution adaptés à la diversité des origines.

SECTION 1

L'APPROPRIATION DES NORMES DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDE

La première section suggère une réflexion sur l'articulation entre l'appropriation des normes et la gestion de la diversité des origines.

1. Le management de la diversité par les normes

Les normes de diversité sont construites dans une ambiance de crise depuis les années 70, celle de la discrimination dans le marché du travail. Elles interrogent l'intégration des individus dans la société conformément à l'universalisme républicain. Les lois érigées contre la discrimination, également appelées les *hard laws* en raison de leur caractère punitif (Egan & Guimarães, 2013 ; Bulmer, 1993), font progressivement place à un discours « *positif* » sur la diversité par le biais de *soft laws*, c'est-à-dire des lois douces (Abbott & Snidal, 2000). En France, il s'agit de la Charte de la diversité, des certifications en management mais également des politiques de la ville qui s'adresse à des publics spécifiques pour favoriser l'égalité des chances. Ces dernières sont un moyen d'accompagnement des entreprises sur la question de l'origine avec pour d'entrée la notion de « *territoire* » (Doytcheva, 2011).

Ce sont davantage les normes à caractère sociétal auxquelles adhère l'entreprise RT. L'adhésion à la Charte de la diversité en 2004 aurait pu faire place au Label diversité, lequel poursuit l'engagement logiquement l'engagement précédent. C'est pourtant au Label responsabilité sociale que l'entreprise RT s'est attachée, malgré les contraintes de labellisation. C'est également le cas du Contrat citoyen handicap même si la Filiale RT ne compte aucun personnel handicapé. Cette accumulation de normes extra-juridiques sert de représentation et répond au besoin de légitimité de l'entreprise (Colyvas & Powell, 2006).

Le tableau qui suit montre que seuls normes sont véritables outils de gestion à l'échelle des équipes. Il s'agit règlement intérieur en France et l'accommodement raisonnable au Canada qui amène les managers à trouver des arrangements avec les employés au regard des revendications à caractère ethnique telles que le port d'une tenue vestimentaire par exemple.

Tableau n°48 :

Typologie des normes de diversité dans l'entreprise RT et leur utilisation dans les filiales

Classification des normes		Types de normes					
		France				Canada	
		Charte de la diversité	Label RS	Norme AFAQ 1000NR	Contrat citoyen handicap	Règlement intérieur	Accommodement raisonnable
Type de normes	outil de gestion					✓	✓
	représentation	✓	✓	✓	✓		
Forme	formelle	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	informelle						
Cadre juridique	hard law					✓	✓
	soft law	✓	✓	✓	✓		

La majorité de ces normes sont des soft laws dont le pouvoir est moindre comme la Charte de la diversité. Le Label RS aurait pu constituer un moyen de changement organisationnel. En tant que certification, il repose sur un cahier des charges et un contrôle par des auditeurs qui aurait pu alerter l'entreprise sur les pratiques de discriminantes et amener celle-ci à un management inclusif. Ce type de management répond à l'attente des normes de diversité qui invitent les entreprises à intégrer pleinement les employés, les amener à contribuer aux valeurs de cohésion sociale, au développement des connaissances et à la performance. Or, les normes auxquelles a adhéré l'entreprise jouent un rôle inerte car elles ne sont ni contraignantes, ni facilitatrice en termes de gestion de la diversité des origines. Leur non-appropriation par les managers nourrit une incertitude épistémique, c'est-à-dire liée à une méconnaissance, à un manque d'information (Aubert & Bernard, 2004). Les deux principaux acteurs de l'entreprise, à savoir le siège et les équipes opérationnels, fonctionnent comme deux sous-ensembles déconnectés au sein d'une même organisation. Le premier est préoccupé par sa légitimité auprès des parties prenantes externe au point de détourner son attention sur les problématiques de ses équipes : des besoins de formation à l'interculturel par exemple. Le deuxième, c'est-à-dire les équipes, ignorent totalement les efforts déployés par le siège en matière de normes de la diversité malgré une information abondante sur le sujet publié sur le site intranet. Or, la gestion de la diversité implique un véritable dialogue entre ces deux acteurs. Ce phénomène s'apparente au concept du « *greenwashing* », il amène une entreprise à promouvoir une image « *friendly* » dans les médias en l'absence d'actions en interne (Mitchell & Ramey, 2011).

2. Echec du processus d'appropriation des normes de diversité à l'échelle des opérationnels

Le discours des normes de diversité cible une série d'acteurs bien spécifiques à qui ils attribuent des rôles déterminants.

La Charte de la diversité attend du siège de l'entreprise de « *former ses collaborateurs* », de « *diffuser* » les normes de diversité, de refléter son engagement pour la diversité, de l'« *inclure dans le rapport annuel* » et créer un « *dialogue avec les représentants des personnels* ». Il conviendrait que les auteurs de la Charte de la diversité mettent l'accent sur la notion d'« *appropriation* » de la Charte et ne pas s'en tenir à la simple « *diffusion* ».

Nos résultats prolonge la théorie de l'appropriation de De Vaujany (2005) en intégrant l'idée d'« *orientation* » dans le processus d'appropriation. L'appropriation devrait s'inscrire dans un management ouvert permettant à l'ensemble des parties prenantes internes de dialoguer transcendant tous les niveaux hiérarchiques. Les managers opérationnels s'approprient les normes de diversité par le siège auxquelles ils doivent accorder un sens, ce que Laurent (2013) qualifie de « *simplification managériale des représentations* ». Il complète la vision de De Vaujany mais reste flou quant à l'implication de chaque acteur dans l'entreprise. Le processus de diversité est incomplet car le siège communique ne crée pas de dialogue avec les acteurs impliqués tels que les managers opérationnels et les employés. La diffusion des normes demeure à sens unique et stérile car elle n'est pas portée à la connaissance des managers malgré une abondante offre d'information sur le site intranet. L'absence d'une politique de diversité portée par l'organe décisionnaire de l'entreprise freine le développement d'autres routines nécessaires à la gestion de la diversité comme la formation des collaborateurs sur les enjeux de la discrimination et les valeurs de la diversité conformément aux normes. Le cycle d'appropriation des normes de diversité est rompu à l'échelle hiérarchique descendante des responsables RH et des managers opérationnels.

Or, la diversité est un phénomène complexe dont les représentations peuvent émaner du bas (approche bottom-up). Cette configuration invite un troisième type d'acteurs, les employés. Ils sont non seulement la cible des normes de diversité mais également une partie prenante pouvant contribuer à améliorer la gestion de la diversité. Par exemple, il peut s'agir d'une pratique que nous appelons « *Les minutes diversité* », c'est-à-dire de courte rencontre entre les managers de

proximité et leurs employés afin de discuter de leurs véritables besoins, de comprendre leur perception de la diversité, de récolter de nouvelles idées. Les employés sont également des acteurs-ressources importants dans le mécanisme des normes de diversité. Dans ce cas, l'appropriation prend une nouvelle forme puisqu'elle n'est plus seulement descendante avec la simple diffusion de normes mais ascendante et dynamique grâce à l'animation portée les équipes. Une politique de diversité active repose sur une communication à double sens. Dans cette configuration, le management hiérarchique est prêt à écouter le management de proximité ainsi que les employés.

Les normes de diversité telles que conçues à RT ne parviennent pas à devenir un vecteur de changement organisationnel. La Charte de la diversité reste un simple texte d'engagement déclaratif. La certification Responsabilité sociale peine à se renouveler, ce qui perpétue les pratiques actuelles de gestion. Dans l'hypothèse où il existe une politique globale de diversité portée par le siège et où les normes de diversité sont appropriées par les managers, un ensemble d'actions pourraient émerger et refondre les pratiques de management. A l'échelle des managers, cela aboutirait à une pré-appropriation des normes par la prise de connaissance et une réflexion sur la Charte de la diversité. Cela donnerait lieu à de nouvelles routines comme des formations du personnel sur l'interculturel et la diversité, de manière générale. De même, les managers pourraient mener des enquêtes de satisfaction auprès des employés. Les retours des interrogés amèneraient de nouvelles réflexions et une remise en cause des pratiques existantes. D'où une réappropriation des normes de diversité. A ce stade, les représentations faites par les équipes sur la diversité seraient revues et amèneraient à un autre cycle de routine appelée R2 dans le schéma de De Vaujany. Ce peut être la diffusion de vidéos ludiques sur le risque de stéréotypes et ses effets sur les équipes de travail, par exemple. En fait, nous considérons que ce n'est pas tant l'existence des normes de diversité qui importe mais le sens qu'ils produisent auprès des acteurs.

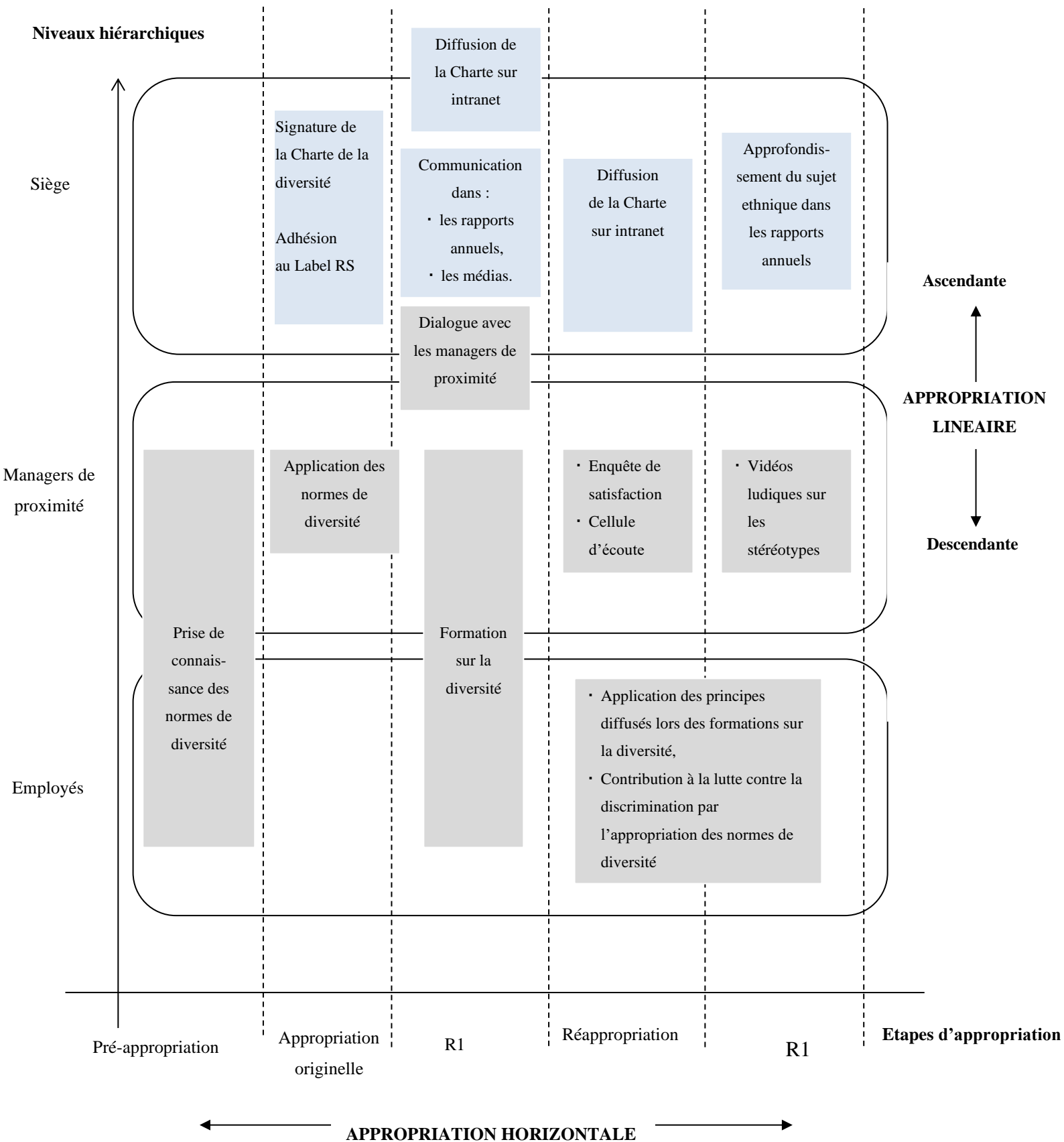
Voici un modèle que nous avons élaboré pour illustrer le processus d'appropriation des normes de diversité¹²⁴ :

¹²⁴ Nous distinguons dans ce schéma deux types d'action :

- 1/ les actions réelles menés par l'entreprise de la couleur
- 2/ les actions suggérées dans le schéma d'appropriation des normes de diversité

Figure n°31 :

Modèle multidimensionnel d'appropriation (adapté de De Vaujany, 2005)



3. Institutionnalisation de pratiques informelles de gestion de la diversité

La globalisation a amené les organisations à repenser leur mode de management en s'adaptant à des enjeux culturels et ethniques (Pitts & Wise, 2010:47). Notre recherche montre qu'il existe une institutionnalisation des pratiques de management de la diversité indépendamment de l'appropriation des normes de diversité. Cela s'explique par le contexte le vide en termes d'outils ressenti par les managers opérationnels. A défaut de soft laws comme un Label diversité, par exemple, capable d'accompagner les managers dans les problématiques de la diversité, ceux-ci doivent pourtant parvenir à apporter des réponses lorsque leurs employés expriment des revendications.

Les managers des deux filiales présentent de fortes similarités dans les pratiques de management de la diversité des origines. Il s'agit de l'adaptation des emplois du temps lors de la période pour la communauté musulmane. D'où une homogénéisation des pratiques de management, quel que soit le contexte national.

La filiale au Canada est exposé au même risque que le siège de RT en France, c'est-à-dire qu'ils repose tous les deux sur des pressions institutionnelles (Scott, 1995) coercitives et normatives comme les règles qui régissent la vie sociale et dictent les comportements à adopter (Rizza, 2008). Concrètement, les accommodements raisonnables impliquent aux managers de trouver des solutions afin d'accommoder au mieux leurs employés au risque de discrimination. En France, les managers de proximité procèdent à des arrangements à condition de ne pas perturber le rythme du travail.

A la différence de la France où le management est construit sur le cadre républicain, le management à RT Canada repose sur le multiculturalisme. Les managers dressent des profils-type des groupes ethniques (les Congolais, les Tutsis) et tentent de s'adapter aux différences culturelles. Une pratique est hautement institutionnalisée lorsqu'elle prise pour acquis (Meyer & Rowan, 1977). D'abord acceptée socialement par les managers opérationnels, ces profils-type sont ensuite institutionnalisés et conditionnent leurs comportements pour s'adapter aux idées qu'ils ont de chaque communauté ethnique. Cette culture est imprégnée dans le quotidien des équipes au fil des interactions sociales et influence les structures cognitives des acteurs. D'ailleurs, DiMaggio (1997:279-280) soutient que la culture a une capacité de changement, parfois radicale, des attitudes, des préférences et des perspectives des acteurs.

En revanche, l'utilisation des profils-type au Canada peut nourrir des stéréotypes et enfermer les managers dans une vision réductrice des minorités. Parmi celles-ci, des stéréotypes relatifs à l'âge qui conditionnent les décisions des managers (Hedge & Borman, 2012:299). D'ailleurs les managers au Canada considèrent que « *Les jeunes sont...* » et « *les Vieux sont...* ». Il en est de même pour les stéréotypes ethniques qui amènent les individus à exagérer et sous-estimer les minorités (Nelson, 2009:211). A long terme, les stéréotypes peuvent créer des discriminations au travail (Fiske & Lee, 2008:13). Un tel degré d'institutionnalisation des pratiques peut conduire à d'autres effets négatifs sur le management de la diversité, leur ancrage peut constituer un frein au changement organisationnel (Yang & Konrad, 2011).

Il conviendrait d'instaurer une politique de la diversité dans les deux filiales fondée sur une combinaison des normes juridiques (afin de dresser une orientation générale et obligatoire pour tous en punissant la discrimination) et des normes extra-juridiques qui encouragent les entreprises à dépasser la lutte contre la discrimination et s'ouvrir à la diversité. Le Label diversité, par exemple, peut être un exemple à suivre car il porte spécifiquement sur la diversité, contrairement au Label RS. Son système d'audit renforce le management. Les échanges avec les auditeurs sont utiles et permettent d'accompagner l'évolution des managers.

4. La coopération dans les équipes, une réponse à la gestion de la diversité

Les discours des normes de diversité véhiculés par la Charte et le Label diversité, ainsi que la littérature sur la diversité insistent sur le développement des compétences et l'apprentissage comme bénéfique de la diversité : « *la diversité doit permettre d'engager l'entreprise dans une dynamique d'apprentissage collectif aux impacts positifs sur les performances* » (Frimousse & Peretti, 2007). Cet apprentissage participe au changement organisationnel par la transformation de règles, de structures et de systèmes (Geppert, 2002), les anciennes pratiques laissant place à de nouvelles pratiques (McNulty, 2003).

Le management transversal à RT Filiale Canada favorise le travail collaboratif. Par exemple, lorsqu'un employé n'est pas en mesure de répondre à un client, il peut bénéficier de l'aide de ses collègues alors que les employés à RT Filiale France sont doivent se référer à leur manager de proximité. Lorsqu'il n'est pas en mesure de répondre, ce dernier remonte l'information au responsable de service. L'étude de Lee et al. (2014:428) démontre que l'interdépendance des tâches favorise la coopération, l'échange d'information et le développement d'un

comportement collaboratif. Ils précisent que cet esprit de coopération ne résulte pas uniquement du mode de management mais trouve sa source également à l'échelle individuelle. En effet, souvent unis par une histoire commune, celle de la migration au Canada, les membres de l'équipe sont plus aptes à favoriser un environnement coopératif. Il s'agit de l'identification sociale qui est l'étape initiale dans la coopération dans les équipes, les individus ont besoin de s'identifier par rapport au groupe

Outre le facteur de l'identification sociale, le management joue un rôle important dans la coopération dans les équipes et le développement des connaissances. Les managers de RT Filiale Canada encouragent l'échange d'idées et le renouvellement de pratiques déjà existantes. Cela participe à une transformation des structures de l'organisation résultant à la fois d'une approche top-down mais également bottom-up (Featherstone & Kazamias, 2000 ; Wright & Zammuto, 2013).

SECTION 2

PROPOSITION D'UNE POLITIQUE DE DIVERSITE

« On peut respecter les minorités, comprendre les particularismes, accepter la diversité sans pour autant céder à l'émiettement et au fractionnisme »

Boutros Boutros-Ghali, 1992

Le management de la diversité dans l'entreprise RT repose sur un morcellement d'actions. Le siège adhère à une variété de normes, les managers gèrent la diversité en ignorant ces normes, d'où un management dans un contexte d'incertitude. Il manque une étape intermédiaire : l'existence d'une politique de diversité permettant de structurer les actions de l'entreprise et d'inclure l'ensemble des acteurs pour une meilleure efficacité de l'entreprise.

Une telle initiative est nécessaire car le management de la diversité est complexe et ne peut reposer uniquement sur les managers de proximité. En effet, ce management présente plusieurs caractéristiques. Il est tout d'abord multidimensionnel car il implique des considérations non seulement managériales mais également politiques conforme au socle républicain, sociales, psychologique et culturelles. Ensuite, il est multi-niveau car il relève d'une préoccupation sociétale, de groupe et d'individu. Il est également complexe puisqu'elle est gérée par des normes qui sont à la fois des représentations sociales et culturelles comme la sensibilité, la personnalité, les comportements, les tabous, etc. Enfin, il est multi-acteur car il cible des employés, implique des managers, représentants du personnel, les clients, etc.

Nous allons proposer des éléments de définition de la politique de diversité (1) et en proposer un modèle (2).

1. Tentative de définition d'une politique de diversité

La littérature sur la diversité insiste régulièrement sur la nécessité du portage d'une « *politique de diversité* » dans les organisations afin de lutter contre la discrimination et promouvoir l'égalité des chances. En revanche, elle ne précise pas clairement en quoi consiste cette politique. Sont largement justifiées les raisons d'une politique de diversité pour démontrer les « *valeurs* » et le « *respect* » de l'entreprise envers elle-même et les autres (Robert-Demontrond & Joyeau, 2010), pour amorcer des problématiques qui, par effet de contagion, entraîneraient d'autres (Doytcheva, 2011), pour définir des règles (Brousillon, Pierre & Seurrat, 2007), pour servir la cause du handicap (Naschberger, 2008) ou encore pour combler la « *pénurie de talents qui impose d'élargir un vivier* » de candidats (Terramorsi, Barthe & Peretti, 2009).

Dans de très rares cas, une considération managériale est avancée comme Cuevas, Guichard et Ballot (2007) qui rappellent le rôle prépondérant du DRH dans la politique de diversité car il porte en lui le succès ou l'échec de celle-ci. Il faut alors se tourner vers la littérature professionnelle spécialisée sur la diversité afin de mieux saisir le concept de politique de diversité.

Garner-Moyer (2012) précise que la décision de mise en place d'une politique de diversité revient à l'employeur et non au législateur qui est tenu de « *fixer les règles* » conformément au choix d'une approche volontariste prônée par les entreprises françaises (p. 20). Cela implique une refonte des process RH (p. 65) dans une approche globale de diversité, c'est-à-dire en dépassant le cadre réglementaire comme le handicap (p. 92), mais surtout, une politique de diversité nécessite un budget que malheureusement toutes les entreprises ne peuvent se permettre d'allouer (p. 114).

Il convient alors de penser une politique de diversité flexible et inscrite dans une logique d'évolution et d'apprentissage. Autrement dit, une organisation peut fonder sa politique de diversité sur l'origine ou le handicap, par exemple, et évoluer ensuite vers un autre type de diversité comme le genre et/ou l'orientation sexuelle. La politique de diversité peut débuter par la prise en compte du triptyque légal genre-handicap-âge et, au fur et à mesure, intégrer d'autres critères. C'est dans cette logique d'apprentissage que les organisations parviendront à bâtir une politique de diversité robuste. La diversité est un phénomène complexe qui fait l'objet d'un apprentissage progressif.

Le caractère multi-acteur du management de la diversité invite l'organisation à réfléchir à une politique de diversité qui dépasse la seule responsabilité de l'employeur et du RH. Au contraire, elle se fonde sur un engagement multipartite dans lequel, les diverses parties prenantes collaborent afin de trouver ensemble un compromis. La diversité est multidimensionnelle car elle est une problématique tant politique (le phénomène de migration et de discrimination amène à des engagements politiques pour stabiliser la nation), social, managérial, psychologique (car la diversité est une question de représentations, de stéréotypes, de personnalités des individus, de sensibilités, etc.) que culturel. Elle est un phénomène de société qui concerne tous les acteurs. En ce sens, elle est un objet multiniveau car elle a des implications sociétales, elle concerne un phénomène de groupe et repose sur les caractéristiques des individus. La politique de diversité, à notre sens, doit être pensée comme une norme de représentation et surtout, en tant qu'outil de gestion.

Comme tout projet stratégique et organisationnel, il est nécessaire de porter un regard sur la maîtrise des coûts (Gautier, 2003) et d'organisation. Les normes peuvent engendrer des coûts importants (Steger, 2000 ; Cagnazzo, Taticchi & Brun, 2010) comme les frais de gestion et de budget d'audits mais également du temps pour la préparation des dossiers de candidature et de mise en place d'actions de gestion de diversité. Autant d'investissement qu'il convient de rentabiliser. Il inclut généralement le tarif d'étude de dossier, les audits s'il y en a. De même, cela engendre des coûts financiers indirects, comme le temps consacré à la préparation des dossiers qui prive l'entreprise de l'affecter à la réalisation d'autres tâches. Ensuite, l'entreprise dispose déjà des fondements nécessaires pour l'élaboration d'une politique de diversité.

Du point de vue de l'utilité, notre recherche indique que l'entreprise adhère à des normes de diversité, non pas pour son utilité et répondre à une problématique interne (alors même que ses managers opérationnels peinent à trouver des solutions pour gérer la diversité) mais pour maintenir sa légitimité sur le marché. Les managers peuvent être impliqués dans le coaching (Damart & Pezet, 2008) mais sans une véritable politique de diversité permettant de formaliser et structurer l'ensemble des pratiques de gestion, les managers risquent d'être livrés à eux-mêmes et gérer au cas par cas des situations qui relèvent d'une politique générale comme les pratiques religieuses ou la gestion des conflits. Une politique de diversité amène à dialoguer avec les parties prenantes et désamorcer les points de conflits. Cela aboutit à créer et maintenir une cohésion sociale, en réponse aux normes de diversité mais également, à renforcer la

légitimité de l'entreprise. Elle ne sera plus un simple vernis médiatique car la légitimité externe sera soutenue par une légitimité interne. Selon McAdam (1998), cité dans Lambert et Ouedraogo (2010), les normes de management, « *sont pensées dans une logique 4mécaniste, les aspects 'humains' et organiques s'étant greffés par la suite* ». La Charte de la diversité fournit les orientations principales pour une politique de diversité et en interne mais il manque des techniques et des outils de management adaptés aux besoins des entreprises et de leurs employés.

2. Quelques pistes de réflexion pour une politique de diversité structurée dans une optique de changement institutionnel et organisationnel

A partir de notre recherche et des principes d'engagement de la Charte de la diversité, nous proposons un modèle de politique de diversité plus à même de contribuer à une plus grande équité dans la gestion des ressources humaines.

Notre modèle se structure sur les quatre points faisant défaut à l'entreprise que nous avons étudiée : la communication avec les parties prenantes, le recrutement, la formation et la gestion de la diversité.

2.1. Communication avec l'ensemble des parties prenantes

Nos résultats soulignent l'importance cruciale de la communication dans la gestion de la diversité. Un dialogue est nécessaire avec l'ensemble des parties prenantes (PP), c'est-à-dire les individus qui influencent ou sont influencés par les résultats d'une entreprise (Igalens & Point, 2009 ; Cazal, 2008 ; Hillman & Keim, 2001 ; Freeman, 1984). Nous distinguons les parties prenantes internes telles que le personnel et les parties prenantes externes comme les clients, par exemple.

- Parties prenantes internes

Une politique de diversité implique de s'adresser et de prendre en considération l'ensemble des parties prenantes qui entourent une entreprises. Nous distinguons les parties prenantes internes comme les employés, les managers, les représentants du personnel et les actionnaires.

- Managers

Une organisation ne peut se contenter d'adhérer à des normes de diversité pour prétendre promouvoir la diversité. Nous avons observé, dans les deux filiales, une rupture du schéma d'appropriation des normes de diversité à l'échelle des managers opérationnels. Certaines organisations sont dotées d'un référent diversité chargé de diffuser les normes (Simon & Madoui, 2011), ce qui n'est pas le cas où la diffusion des normes est limitée à des textes sur le site intranet que les équipes ignorent. Il est utile de créer un dialogue entre les instances décisionnaires de l'organisation ayant adhéré aux normes de diversité et les managers opérationnels sur le positionnement de l'entreprise en matière de diversité. Le pôle des ressources humaines peut endosser le rôle de référent diversité et véhiculer le message du top management aux managers et employés (Maizeray & Sciberras, 2013 ; Fray, 2008). Il se chargera de transformer la communication « muette » sur intranet en véritable dialogue et recueillir les avis des managers, soit lors des réunions d'information ou en créant un espace collaboratif informatique.

- Employés

La Charte de la diversité insiste sur le fait de « *communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs l'engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement* ». Il est important que les employés prennent connaissance des engagements de leur employeur en matière de diversité. Il s'agit d'une diffusion top-down mais la diversité est un phénomène complexe qui requiert également une communication bottom-up.

En effet, une organisation peut apprendre de ses employés pour deux raisons principales. D'abord, parce que la diversité évolue dans le temps : une entreprise peut initier un engagement sur un type de diversité en particulier et enrichir sa politique pour l'exploration d'autres types de diversité. Ensuite, parce que la politique de diversité concerne et implique l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise. Par conséquent, il est important de sonder les acteurs sur la diversité, notamment les employés car ils peuvent exprimer des besoins que la direction ignore. Ce peut être le cas de l'existence du mouvement LGBT par exemple dans l'entreprise, auquel cas, l'entreprise peut signer la Charte LGBT, à condition que la communication soit fluide et remonte au top management. De telles considérations impliquent une relation de confiance

entre les managers et leurs employés. Dans ce cas, il peut être opportun de consacrer régulièrement un temps pour des échanges que nous pouvons appeler des « *pauses diversité* » hebdomadaires ou mensuelles de quinze minutes ou des demi-heures. Les réunions ayant un caractère très formel, ces pauses diversité peuvent être l'occasion de laisser libre cours aux discussions sur les points qui intéressent véritablement les employés et lever les tabous l'existence d'employés issus du mouvement LGBT mais aussi adapter la politique de diversité aux réels besoins de l'entreprise. Sous la pression des lois, RT communique davantage sur le handicap alors qu'il s'agit d'une petite communauté.

Outre la communication orale par le biais des quarts d'heure ou demi-heure diversité, l'entreprise peut également créer une plateforme de discussion de type « chat » interne afin de favoriser la communication horizontale, ascendante et descendante comme c'est le cas à RT Filiale Canada. De même, cette initiative peut être complétée par une boîte à suggestions/idées pour s'adapter aux individus ne souhaitant pas être identifiés par l'entreprise. Toutefois, cela implique de réellement prendre en considération les avis proposés au risque de provoquer un découragement comme à RT Filiale Canada.

De plus, une politique de diversité devrait encourager les employés à exprimer leurs ressentis en cas de sentiment de discrimination. Pour cela, la création d'une cellule d'écoute peut s'avérer nécessaire. Ce type d'initiative existe déjà pour recueillir les plaintes en matière de harcèlement (moral et sexuel) et contribue à libérer la parole, prévenir les risques d'abus à condition de prévenir les employés de l'existence de la cellule (Rouers, 2008). Cependant, il est évident que la confidentialité prendra fin en cas d'échec de l'arrangement interne et dès que la plainte sera portée aux instances juridiques compétentes. Dans l'idéal, une cellule d'écoute peut s'avérer efficace si les réclamations sont traitées par un prestataire externe comme Allodiscrim¹²⁵. Par la même occasion, des questionnaires de satisfaction peuvent s'avérer utiles pour mesurer l'impact de la politique de diversité dans l'entreprise et recueillir les avis pour d'éventuelles améliorations.

¹²⁵ htRTs://www.allodiscrim.fr/

- Représentants du personnel

L'expérience de RT Filiale France indique un vif conflit entre la direction et les représentants du personnel sur fond de désaccord avec la stratégie de l'entreprise de sous-traiter une partie de l'activité au Maroc. Il est fréquent que les représentants du personnel exercent un contre-pouvoir avec l'organisation qui les emploie (Barès & Cornolti, 2006). Ils n'hésitent pas à s'opposer librement sur internet sur différents sujets, remettant en question les véritables motivations de l'entreprise dans l'adhésion du Label RS mais aussi la diversité religieuse dans l'entreprise.

En créant un dialogue avec les représentants du personnel, l'entreprise peut minimiser le contre-pouvoir et la publicité négative sur les réseaux sociaux mais également, enrichir sa politique de diversité par une partie prenante offensive et dont le regard peut s'avérer utile. Les représentants du personnel peuvent constituer un relais de médiation afin d'écouter les points de vue des différents acteurs de l'entreprise (Le Flanchec, 2006:120). A RT Filiale Canada, l'éviction des représentants du personnel a produit un effet négatif : les problèmes internes ont été portés à des associations de défenses des travailleurs, d'où des plaintes contre l'entreprise. Une communication plus fluide contribuerait à éviter de tels écueils.

- Actionnaires

Les actionnaires exercent un pouvoir dans l'entreprise de par leur prise de décisions stratégiques, ils impactent ainsi les pratiques managériales (Lemoine & Onnée, 2003). L'adhésion aux normes de diversité ne suffit pas à contribuer à la performance. Il serait nécessaire de communiquer sur les objectifs de la diversité. Une rencontre annuelle avec les employés peut s'avérer utile pour montrer qu'ils sont vraiment intéressés et qu'il y a une proximité dans l'entreprise, expliquer pourquoi il est important de miser sur la diversité, présenter les budgets par exemple pour la diversité et les attentes. Les représentants du personnel à RT Filiale France accusent l'entreprise d'œuvrer pour le profit comme but unique au détriment des salariés. Il est d'ailleurs souvent reproché aux actionnaires d'être privilégiés dans une entreprise (Albouy, 2010). Ce sentiment peut être atténué par un rapprochement avec les salariés.

- Parties prenantes externes

Une politique de diversité implique de porter également une attention au milieu associatif, aux fournisseurs ainsi qu'aux clients, usagers et société civile.

- Milieu associatif

Le milieu associatif est l'un des acteurs qui contribue amplement aux normes de diversité comme la Charte de la diversité, par exemple (Huët, 2006:3). Une organisation gagne à interagir avec le milieu associatif pour renforcer sa politique de diversité. Compte tenu de son implication sur le terrain et de son expérience, il peut venir en aide aux managers en matière de sensibilisation sur un sujet précis : Afip forme les organisations sur les enjeux des jeunes de quartiers, l'Aghefip sur le handicap, etc. De même, la sensibilisation passe également par des actions comme l'Opération Téléthon pour les personnes âgées. Cette action a consisté à sous-traiter gracieusement une part de l'activité du Téléthon.

Mozaik RH est une association spécialisée dans la diversité qui soutient nombres d'entreprises comme SFR dans le recrutement dans les « *quartiers des politiques de la ville* »¹²⁶.

- Fournisseurs

Il importe également de compter les fournisseurs dans une politique de diversité. Les certifications en management encouragent la diversité des fournisseurs afin d'éviter d'entretenir des relations commerciales avec les mêmes prestataires et de renforcer l'égalité des chances et: « *L'organisme doit inciter son ou ses fournisseurs à avoir une politique volontariste en matière d'égalité des chances et de prévention des discriminations* »¹²⁷.

Toutefois, le cahier des charges du Label diversité ne précise pas la manière de procéder. Nous pouvons proposer des indicateurs comme le roulement des fournisseurs par exemple. Une entreprise peut signer des accords visant à maintenir le même fournisseur pendant une durée

¹²⁶ <http://groupe.sfr.fr/presse/communiqués-de-presse/sfr-obtient-le-label-diversité> (page consultée en mars 2014)

¹²⁷ Cahier des charges du Label diversité, p. 19 : http://www.ilo.fr/pdf/ilo_label_diversite.pdf (page consultée en mars 2014)

précise de deux ans ou plus. Parmi les critères de choix, l'entreprise peut intégrer l'ethnicité en se basant sur des fournisseurs issus de l'immigration ou implantés dans des zones géographiques ciblées par les politiques de la ville.

- Clients, usagers et société civile

D'autres parties prenantes sont concernées par la politique de diversité d'une organisation comme les clients (ou usagers) mais également la société civile dans son ensemble car elle juge la légitimité d'une organisation. Une entreprise est légitime au regard de la société si elle adopte une attitude citoyenne. A ce titre, une organisation peut, par exemple, procéder à des questionnaires de satisfaction et prendre toutes les précautions nécessaires pour traiter les demandes au risque de dégrader l'image de l'entreprise. De même, elle peut organiser des réunions d'information ouvertes au public pour discuter et écouter les citoyens. Des idées peuvent émerger et faire avancer la problématique de la diversité. Par exemple, le dialogue avec les habitants de la ville de résidence d'une entreprise peut faire émerger la déception liée à une main-d'œuvre locale disponible alors que l'entreprise recrute ailleurs. De nombreuses femmes éloignées du marché du travail issues de la diversité peuvent constituer un nouvel axe de recrutement.

2.2. Recrutement

Le recrutement constitue une étape essentielle dans un programme de promotion de la diversité. Certains secteurs tels que les centres de télémarketing, le bâtiment ou encore les sociétés de nettoyage, entre autres, favorisent de fait l'emploi des minorités. Ils ont un rôle d'intégrateur social. Il convient toutefois d'élargir les horizons de recrutement et s'orienter vers plusieurs types de diversité comme le handicap ou le genre, par exemple. Il peut être envisagé de comparer les nombres de recrutement pour voir si un groupe n'est pas défavorisé par rapport à un autre (ex : les femmes par rapport aux minorités et/ou handicap). En favorisant la diversité, l'organisation améliore sa culture d'entreprise en la rendant plus flexible et novatrice.

Le combat de la lutte contre la discrimination mérite de porter une attention aux candidatures. Il serait bon de comparer l'évolution du nombre de candidats reçus par rapport au nombre de recrutés pour chaque type de diversité afin de dresser un panorama, les motifs de refus de candidature. Cela permet non seulement une transparence mais également de se prémunir en

cas de plainte contre la discrimination. Par ailleurs, le processus de recrutement peut être enrichi par le recours aux CV anonymes. Cette pratique reste encore très peu utilisée et de nombreux reproches mettent en doute sa validité (Behaghel, 2012). Toutefois, il s'agit d'une pratique de management de diversité, les entreprises véritablement impliquées dans la lutte contre la discrimination jouent le jeu et convoquent les candidats même si le ratio est plus élevé pour les CV nominatifs (Yedder, Frimousse & Peretti, 2011). Recruter équitablement les candidats ne constitue qu'une étape préliminaire. Afin d'éviter le plafond de verre, c'est-à-dire les « *obstacles artificiels invisibles, engendrés par les préjugés psychologiques et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux échelons supérieurs de la hiérarchie* » (BIT, 2008:137)¹²⁸, il convient de favoriser l'intégration des candidats et leur permettre de gravir les échelons des entreprises.

Concernant l'intégration, elle constitue une étape essentielle car elle influe sur la vie professionnelle. Elle est réussie lorsqu'elle repose sur « *des compétences reconnues, un réseau relationnel efficace et des positions de pouvoir, avec, comme corollaire, un parcours personnel valorisé et valorisant* » et l'envie de relever de nouveaux défis (Duyck & Guérin, 2006). La socialisation joue un rôle important dans le processus d'intégration notamment par la mise en contact des nouveaux arrivants avec les anciens employés (Dufour & Lacaze, 2010). Le fonctionnement de la filiale à RT Filiale Canada repose principalement sur la socialisation entre les employés. Lorsque celle-ci est réussie, elle contribue à créer une dynamique dans les équipes comme c'est le cas à RT Filiale Canada. Le cas de filiale en France indique que le management très hiérarchique renvoie les employés à la solitude. Les interactions entre les employés pendant le travail étant limités autant que possible, ils ne sont pas en mesure de proposer des solutions.

Quant à l'évolution dans l'entreprise, il s'agit d'une phase cruciale car elle contribue à limiter, autant que possible, le plafond de verre, c'est-à-dire une inégalité en matière d'accès aux postes de pouvoir (Laufer & Muller, 2011). D'ailleurs, à l'échelle du top management, peu de femmes siègent au conseil d'administration (Moulin & Point, 2012). La mise en place d'une politique de diversité structure la politique de recrutement en incitant les organisations à une meilleure progression.

¹²⁸ [htRT://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_094521.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_094521.pdf)
(page consultée en janvier 2015)

2.3. Formation

La formation représente un poste important dans le budget et le fonctionnement d'une entreprise. Les relations humaines sont par nature complexes (Chanlat, 2003). En effet, nos résultats indiquent que les équipes présentent des difficultés quotidiennes liées à des problèmes de stéréotypes, d'ignorance sur le statut de l'entreprise, etc. Des formations ciblées peuvent combler ces ignorances, en particulier le recours à des formations juridiques et des formations sur les biais inconscients et les stéréotypes.

- Formation juridique sur la diversité en entreprise

Nos résultats mettent en évidence le manque de moyens et de repères des managers opérationnels en France dans la gestion de la diversité. De nombreuses interrogations juridiques et managériales se sont posées avec pour racine commune, la gestion des minorités religieuses qui interrogent le statut de l'entreprise et les pratiques de gestion tolérées en son sein : l'entreprise est-elle un lieu privé ou public ? Si elle est privée, que peut-on tolérer ou non au nom de la laïcité ? Les signes religieux sont-ils acceptés ? Qu'est-ce que la laïcité ? D'autres interrogations concernent le management interculturel. Des sensibilisations sur ces sujets éviteraient de laisser les managers livrés à eux-mêmes. Il est important que l'entreprise livre des points d'appui pour éviter les managements au cas par cas.

- Formation sur les stéréotypes et les biais inconscients

Au Canada, le principe d'accommodement raisonnable constitue une première base juridique mais les managers ont besoin de formation pour mieux gérer les conflits. Une formation est également nécessaire sur les stéréotypes qui se présentent sous forme de perception, de plaisanteries ou de sarcasmes. Elles sont souvent d'ordre raciste comme à RT Filiale Canada où le fait qu'un employé « *Blanc* » dans un centre de télémarketing serait rabaissé au niveau d'un « *Nègre* ». L'ensemble du personnel bénéficierait de sensibilisation, les managers comme les employés pour voir l'« *autre* » différemment (Gremion, 2006). Briser les stéréotypes permet d'aller de l'avant car leur intégration freine les comportements et la performance (Brasseur, 2008:64). Il y a aussi l'auto-discrimination ressentie par les employés, ce que (Stråth, 2007) nomme « *xeno-stéréotype* ».

Par la même occasion, il convient de veiller à la fréquence de formation. Une mise à jour annuelle pour compléter les concepts de base sur la discrimination et la diversité sont nécessaires. La diversité doit faire partie intégrante des préoccupations d'une organisation, il serait alors opportun de former les collaborateurs annuellement sur les enjeux de la diversité. Cela peut débiter par une formation générale sur les fondements de la diversité puis, au fil des ans, mettre à jour les connaissances des employés sur les évolutions. Par exemple : le croisement du critère de l'ethnicité avec le handicap pour attirer l'attention sur le cumul de discrimination ou alors, les biais inconscients dans les interactions quotidiennes.

2.4. Gestion de la diversité de l'origine

La politique de diversité peut intégrer des indicateurs pour mesurer la tendance de la diversité. Il peut s'agir d'une comparaison des noms patronymiques ou encore le recours à des enquêtes de ressenti pour sonder les véritables problématiques de la diversité des origines. De même, il convient de faire en sorte de formaliser les pratiques de management. Cela permettrait de détecter les bonnes pratiques des mauvaises, de généraliser les premières et corriger les secondes.

Tableau n°49 :
Proposition de modèle de Politique de diversité

Thèmes	Parties prenantes concernées	Types d'action	Indicateurs	
			quantitatifs	qualitatifs
Recrutement	Recrues	CV anonyme élargissement des critères de diversité	nombre de candidats reçus et recrutés pour chaque type de diversité	justification des raisons de refus
Intégration & promotion	Tous les acteurs	association des employés dans le processus d'intégration de la recrue questionnaire de satisfaction	nombre de questionnaires nombre de solutions apportées à partir du questionnaire	confronter les questionnaires de satisfaction avec les nombres de recrutement et d'évolution pour voir si un groupe n'est pas défavorisé par rapport à un autre (ex : les femmes par rapport aux minorités et/ou handicap)
Formation	Managers	évaluation des besoins du personnel en fonction de leurs contraintes quotidiennes (ex : besoin de formation à l'interculturel pour les managers opérationnels)	nombre, durée, fréquence de formation, thème abordés (discrimination, stéréotypes, etc.), ratio : nombre de personnes formées par catégorie (managers, employés, RH, représentants du personnel) et par thème	enquête sur la satisfaction du contenu des formations, détection des besoins pour anticiper les prochaines sessions de formation. Ex : biais inconscients, fondements juridiques, définition de la laïcité, stéréotypes, etc., distinction entre « sensibilisation » et « formation », vidéos ludiques pour attirer l'attention sur les points sensibles comme les stéréotypes.
	Employés			

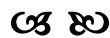
Proposition de modèle de Politique de diversité (suite)

Thèmes	Parties prenantes concernées		Types d'action	Indicateurs		
				Quantitatifs	Qualitatifs	
Communication	Dialogue avec les parties prenantes	internes	Employés	cellule d'écoute pause diversité	Fréquence d'utilisation de la cellule d'écoute, nombre de poursuite des cas de discrimination en justice suite à la saisine, fréquence des pauses diversité	émergence et approfondissement des sujets, traitement des cas de conflits détectés par les cellules d'écoute et les pauses diversité.
			Managers	réunions diversité aménagement d'un espace collaboratif	fréquence des échanges	évolution des échanges
			Représentants du personnel	médiation		traitement des requêtes des représentants du personnel.
			Actionnaires	rencontre avec les équipes		
		externes	Clients	enquête de satisfaction	fréquence des enquêtes, taux de solutions.	
			Fournisseurs	élargissement de l'offre des fournisseurs		

Proposition de modèle de Politique de diversité (suite)

Thèmes	Parties prenantes concernées	Types d'action	Indicateurs	
			Quantitatifs	Qualitatifs
Diversité des origines	Ensemble du personnel	cellule d'écoute, focus groupe.	nombre de recrues par catégorie, testing téléphonique, CV anonymes, nombre de formation par employé et par problématique	enquête de perception, détection des points de conflits et des tabous pour favoriser la cohésion sociale.
	Personnel primo-arrivants	reconnaisances des diplômes, prise en compte des expériences		
	Personnel étrangers contractuels	professionnelles à l'étranger, adaptation des postes aux compétences linguistiques, communication, sensibilisation et formation sur la diversité des origines : l'interculturel, les stéréotypes liées à l'origine		

CONCLUSION GENERALE



Notre recherche a permis de répondre à notre problématique sur le mécanisme des normes de diversité et leur efficacité sur la gestion de la diversité. Nous avons montré que les normes de diversité n'ont d'efficacité que si elles sont appropriées par les managers opérationnels et que l'adhésion à des normes, dans le seul but d'acquiescer une légitimité est contre-productive.

Cette conclusion générale dresse le bilan des différents points abordés (1.), les apports théoriques et méthodologiques (2.) mais également les limites qui en découlent et qui ouvrent la voie vers de nouvelles perspectives de recherche (3.).

1. Synthèse de la recherche

La diversité fait l'objet d'une attention grandissante tant dans la littérature que dans le discours des organisations et se traduit par une série de normes de diversité. Il y a les hard laws centrées sur la lutte contre la discrimination et les soft laws tels que la Charte de la diversité et les certifications en management dans une approche positive. D'où notre question de recherche qui interroge le mécanisme des normes : *comment les normes influencent-elles le management de la diversité et la coopération dans les équipes issues de la diversité des origines ?* Pour y répondre, nous avons d'abord mobilisé un ensemble théorique (1.1.) permettant d'aborder notre question de recherche sur le terrain et la décliner en sous-questions (1.2.).

1.1 Littérature mobilisée

Notre analyse puise ses sources dans plusieurs courants sociologiques complémentaires telles l'anthropologie pour comprendre la construction de l'ethnicité, la sociologie des organisations et, plus précisément, le néo-institutionnalisme pour comprendre le comportement des organisations à l'égard des normes et les motivations qui les poussent à adhérer à ses normes comme le besoin de légitimité.

La littérature psychologique psychosociologique nous a permis de comprendre le fonctionnement des équipes sur la nature de la coopération, le comportement des minorités à l'égard de la majorité.

Les travaux en management sont indéniables pour saisir la position des managers et la stratégie des entreprises.

Le tableau ci-dessous fait la synthèse de nos supports théoriques :

Tableau n°50 :
Supports théoriques de la recherche sur le management
de la diversité des origines par les normes

Champs théoriques	Anthropologie /Ethnologie	Sociologie	Psychologie	Management		
Spécialités	Anthropologie sociale et culturelle	Sociologie de l'immigration	Sociologie des organisations	Psychosociologie	Stratégie	RH
Concepts	Ethnicité culture	Ethnicité	Normes Légitimité	Equipes Diversité Coopération	Contrôle	Equipe Employés Managers

Notre interrogation se décline en plusieurs questionnements. Tout d'abord, l'identification des acteurs et des normes. Nos résultats indiquent que les normes de diversité sont portées par le siège de l'entreprise mais la gestion de la diversité est principalement l'affaire des managers opérationnels.

Ensuite, notre attention porte sur le management de la diversité : comment les managers s'approprient-ils les normes de diversité et comment gèrent-ils leurs équipes ? Nos résultats suggèrent que les normes de diversité sont peu appropriées par les managers de proximité et qu'en l'absence d'outils, la diversité est gérée au cas par cas, ce que nous appelons l'accommodement. Ce constat est identique pour les deux filiales et interroge la forme des normes. Les normes en tant que discours n'apportent aucune contribution aux managers, il convient de les renforcer par des outils de management.

Ce qui nous amène à notre troisième sous-question de recherche : *comment fonctionne et coopère une équipe issue de la diversité des origines ?* Pour le comprendre, il convient d'abord de définir en quoi consiste la diversité des origines. Nous avons décelé plusieurs variables structurées en trois catégories : la diversité visible, la diversité invisible et la diversité mixte. Cette étape est nécessaire pour comprendre la problématique de la diversité des origines pour les équipes.

Le fonctionnement des équipes repose sur des interactions sociales nourries de stéréotypes culturels et des enjeux de pouvoir. Le ciment de l'équipe est la confiance entre les individus. Cette confiance est renforcée par les négociations quotidiennes entre les managers et les employés afin d'améliorer l'apprentissage dans les équipes. Les managers doivent gérer les contraintes.

2. Apports de la recherche

Notre recherche permet, nous l'espérons, d'apporter trois types de contribution. Nous proposons quelques apports théoriques à partir de la littérature (2.1.) et managériaux (2.2.) pour répondre à des problématiques d'actualité et une perspective de recherche afin de dépasser les limites de notre investigation (2.3.).

2.1. Apports théoriques

Notre étude de cas permet de mieux rendre compte du mécanisme des normes à l'égard du management de la diversité des origines et le fonctionnement des équipes.

Nous avons démontré que les normes de la diversité ne peuvent provoquer un changement organisationnel et corriger les pratiques des entreprises en faveur de la diversité tant qu'elles ne sont pas appropriées et appliquées par le management de proximité. Si c'était le cas, le renouveau de pratiques (McNulty, 2003) aurait contribué à l'apprentissage organisationnel avec une transformation des règles et des systèmes (Geppert, 2002). Pour l'heure, les pratiques de management se perpétuent et s'institutionnalisent (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983) au gré des négociations, favorisant un management par accommodement.

Concernant les normes de diversité, nous complétons les travaux de De Vaujany sur l'appropriation des outils de gestion. Nous avons adapté ce modèle pour les normes de diversité et intégré l'idée d'« *orientation* » dans le schéma d'appropriation. Nous avons développé l'appropriation linéaire pour expliquer les implications en faveur de la diversité d'une même ligne hiérarchique et « *l'appropriation verticale* » qui montre le schéma de diffusion des normes à travers les différentes lignes hiérarchiques. Le Contrat citoyen handicap est connu des délégués du personnel mais pas des autres employés alors qu'ils occupent le même niveau hiérarchique. Une « *appropriation linéaire* » permettrait de visualiser le niveau d'appropriation par groupes d'acteurs.

De plus, nous avons introduit la notion de « *non-appropriation* » car nos résultats indiquent que la RSE en tant qu'outil (le Label RS) n'est pas approprié par les équipes. En revanche, ces derniers se sont pré-approprié le discours de la RSE. Il conviendrait de mettre en place une

politique de diversité qui intégrerait les différentes phases d'appropriation pour chaque niveau hiérarchique. Une telle mesure servirait de référence pour progresser.

2.2. Apports managériaux

Notre recherche apporte un éclairage sur la problématique de la diversité des origines et le rôle fondamental des managers de proximité dans le mécanisme des normes.

Notre recherche indique que l'existence de normes de diversité est insuffisante et pose le problème de l'appropriation des normes de diversité à l'échelle des managers opérationnels et le manque d'outils de gestion de la diversité. D'où notre conclusion : en l'absence d'outils de management, la diversité est gérée par accommodement, indépendamment du contexte politique ou sociale.

Cette recherche nous permet de comprendre un phénomène complexe, de prendre du recul pour saisir les subtilités et proposer une politique de diversité que les praticiens pourront utiliser afin de pallier aux contraintes managériales. La diversité étant l'affaire de tous, nous proposons une refonte des pratiques de gestion et une implication de l'ensemble des acteurs dans la gestion de la diversité. Cela concerne tant les acteurs internes comme les organes décisionnaires (le personnel RH, les managers opérationnels et les représentants du personnel) et les employés que les acteurs externes qui jugent la légitimité d'une organisation adhérant aux normes comme les clients, les fournisseurs et la société civile. En ce sens, cette politique de diversité permet aux praticiens de répondre à une attente sociétale et de maintenir leur légitimité vis-à-vis des parties prenantes externes tout en contribuant avec efficacité, nous l'espérons, à une problématique managériale.

Par ailleurs, notre recherche permet de mieux saisir les subtilités de la diversité avec une analyse comparée en France et au Canada. Notre étude de cas montre que la problématique des primo-arrivants comme RT Filiale Canada diffère de celle des descendants d'immigrés. Notre recherche souligne la construction de la diversité des origines par les managers et les influences en management dans une analyse comparée. L'ethnicité ne renvoie finalement à aucune réalité sociale concrète. Nous pouvons dès lors nous interroger sur la pertinence de la notion « *ethnique* » telle que mentionnée dans les normes de diversité telle que la Charte par exemple. Les auteurs des normes de diversité ne définissent pas les termes.

2.3. Limites et perspectives de la recherche

Comme toute recherche, la nôtre comporte des limites mais qui ne remettent pas en cause la validité de notre analyse. Nous allons présenter les limites méthodologiques ainsi que les perspectives de recherche.

- **Limites méthodologiques**

La principale limite à laquelle nous avons été confronté est l'accès au terrain au Canada. Le premier séjour s'est déroulé comme prévu en 2010. Les relations avec le DRH de l'époque nous a facilité l'accès au terrain. Le nouveau DRH n'a pas souhaité nous recevoir pour un complément d'information. Nous avons envisagé d'approfondir le sujet du recrutement. Dans la Politique de diversité que nous proposons, le processus de diversité est structuré sur plusieurs étapes. Nous distinguons principalement les phases de recrutement, d'intégration, de promotion et de formation. Notre recherche renseigne sur les différentes étapes à partir de données déclaratives. Nous aurions aimé connaître davantage les enjeux du recrutement avec des documents internes en France et au Canada.

De même, il était prévu de mener des entretiens avec les équipes afin d'analyser l'évolution des pratiques dans une approche longitudinale. Cela n'a pas été possible car l'accès est refusé à RT Filiale Canada lors du second séjour. Fort heureusement, la collecte des données a été riche en 2010, fondé sur des entretiens mais également des documents internes comme le registre des plaintes et les montants en jeu dans les procédures de lutte contre la discrimination.

Par ailleurs, notre recherche aurait pu être renforcée par des entretiens avec les responsables en gestion des ressources humaines à RT Filiale France ainsi que le siège de l'entreprise.

- **Perspectives de la recherche**

Notre recherche révèle l'importance des normes dans le management de la diversité et ouvre la voie à plusieurs perspectives de recherche.

Tout d'abord, l'entreprise ayant de nouveau adhéré au Label RS, il serait opportun d'approfondir la recherche avec une étude longitudinale afin de mieux comprendre l'articulation entre la responsabilité sociale des entreprises et la diversité des origines.

Puis, notre recherche s'est principalement concentrée sur la diversité des origines. Une autre perspective de recherche consisterait en une étude de l'intersectionnalité des critères de diversité, c'est-à-dire, le croisement du critère de l'origine avec le handicap et/ou le genre. Nous pouvons également oser le triptyque origine-âge-genre en étudiant l'intégration des jeunes hommes dans les quartiers sensibles, par exemple.

Enfin, au niveau international, l'exploration d'autres filiales de la société dans le monde enrichiraient nos données. De plus, les normes de la diversité sont un écho aux discours des institutions européennes, il serait intéressant d'explorer le cas d'autres pays tels que l'Allemagne ou la Grande-Bretagne, dans des secteurs d'activité autres que le télémarketing. Cela permettrait de mieux saisir les enjeux des normes européennes de la diversité dans les Etats nationaux, de mieux comprendre leur traduction à l'échelle des managers opérationnels, de comparer les dynamiques et les contraintes organisationnelles qui en découlent.

BIBLIOGRAPHIE

Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180(11), 131-157.40

Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of management Review*, 8(2), 226-232.

Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The modern call center: A multi-disciplinary perspective on operations management research. *Production and Operations Management*, 16(6), 665-688.

Albouy, M. (2010). *Concilier finance et management* (No. 8, pp. 17-27). Lavoisier.

Allard-Poesi, F. (2003), « Coder les données », in Y. Giordano (Dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen : EMS, pp. 245-290.

Amselle, J. L. (1985). Beyond Marxist Anthropology. *Canadian Journal of African Studies / La Revue canadienne des études africaines*, 19(1), 99-105.

Amselle, J. L. (1996). *Vers un multiculturalisme français : l'empire de la coutume*. Editions Aubier.

Amselle, J. L., & Mbokolo, E. (1985). Aspects politiques et sociaux des pays en voie de developement'. *Revue politique africaine*, (25).

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, 1(2), 177-194.

Atallah, G. (2003). Information sharing and the stability of cooperation in research joint ventures. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(6), 531-554.

Athanasou, J. A., & Van Esbroeck, R. (2008). International handbook of career guidance (Vol. 21). Springer.

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Le groupe de recherche universitaire qualitative médicale francophone : GROUM-F. *Introduction à la recherche qualitative. Exercer*, 84, 142-5.

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Sonnenstuhl, W. J. (1996). The organizational transformation process: The micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. *Administrative Science Quarterly*, 477-506.

Bagnara, S., & Failla, A. (2007). From handicap to diversity. In *Universal Access in Human Computer Interaction. Coping with Diversity* (pp. 613-621). Springer Berlin Heidelberg.

Bandyopadhyay, S., & Pathak, P. (2007). Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects—A game theoretic analysis. *Decision Support Systems*, 43(2), 349-358.

Barès, F., & Cornolti, C. (2006). Le DRH, un homme de pouvoir ? *Revue française de gestion*, (6), 45-69.

Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 22(2), 109-131.

Barth, I., & Falcoz, C. (2009). Quels enseignements des thématiques Égalité/Discrimination/Diversité à dispenser aux futurs managers en France ? *Humanisme et Entreprise*, (5), 41-56.

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.

Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial & Labor Relations Review*, 52(4), 539-564.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438.

Baubérot, J. (2003). *Histoire de la laïcité en France*. Presses universitaires de France.

Baubérot, J., d'Hollander, P., & Estivalezes, M. (2006). Laïcité et séparation des églises et de l'état : histoire et actualité. Presses Universitaires de Limoges et du Limousin.

Beauchemin C., Hamel C. et Simon P. (2010), Trajectoires et origines. Enquête sur la diversité des populations en France. Premiers résultats, octobre 2010, Document de travail n° 168, 138 p.

Beaud, O. (1984). L'Affirmative Action aux États-Unis : Une discrimination à rebours. *Revue internationale de droit comparé*, 36(3), 503-521.

Behaghel, L. (2012). Focus - Un exemple d'expérimentation sociale contrôlée : le cas du CV anonyme. *Informations sociales*, 174(6), 62-65.

Béji-Bécheur A. (2011). Étudier l'ethnique. *Revue française de gestion*, (7), 111-128.

Bélorgey, P., & Grollière, B. (2011). *Le Manager de talents-Des outils pour développer les compétences de votre équipe : Des outils pour développer les compétences de votre équipe*. Dunod.

Benetullière, S. (2007). Justice sociale et espace public : l'exemple de l'affirmative action. *Revue française de droit constitutionnel*, (1), 57-77.

Béraud, M., Colin, T., & Grasser, B. (2008). La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ? *Travail et emploi*, (114), 45-57.

Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. *Raisons politiques*, (3), 87-105.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). Society as Objective Reality (1. Institutionalization). *The Social Construction of Reality*, 65-109.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1976). The social nature of reality.

Bettencourt, B. A., Brewer, M. B., Croak, M. R., & Miller, N. (1992). Cooperation and the reduction of intergroup bias: The role of reward structure and social orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28(4), 301-319.

Bénézech, D. (1996). La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 27-43.

Biagi, M. (2000). The impact of European employment strategy on the role of labour law and industrial relations. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 16(2), 155-173.

Bidoux P.-E. & Viro P. (2011). L'accès à l'emploi et au logement s'améliore pour les immigrés à Paris mais les inégalités et les discriminations persistent. 2011.

Bonte, P., & Izard, M. (1991). *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*. Presses universitaires de France.

Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), 165-180.

Borillo D. (2003), Lutter contre les discriminations. Découverte, 2003.

Borot, L. (2000). Incivilité. *Cités*, 193-196.

Borraz O. (2005). Les normes. *Académique*, 2005, p. 123-161.

Boucher M. (2007). « Discrimination positive », *Ecarts d'identité N°111 /2007*, 69-73.

Boudarbat, B., & Boulet, M. (2010). Immigration au Québec : Politiques et intégration au marché du travail. CIRANO.

Bousetta, H. (2000). Institutional theories of immigrant ethnic mobilisation: relevance and limitations. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 26(2), 229-245.

Boxenbaum, E. (2006). Lost in Translation The Making of Danish Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.

Boyer L. (2007). Les défis du management-Retrospective et prospective. *Gestions Hospitalières*, 2007, no 469, p. 570-581.

Braudel, F. (1968). La Catalogne, plus l'Espagne, de Pierre Vilar [Pierre Vilar La Catalogne dans l'Espagne moderne. Recherches sur les fondements économiques des structures nationales.]. In *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations* (Vol. 23, No. 2, pp. 375-389). EHESS.

Brechet, J. P., & Desreumaux, A. (2010). Agir projectif, action collective et autonomie. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14(4), 11-21.

Bredeloup, S., & Bertoncello, B. (2006). *La migration chinoise en Afrique : accélérateur du développement ou «sanglot de l'homme noir»?* (Vol. 218, No. 2, pp. 199-224). De Boeck Supérieur.

Brewer, J. (1981). Race, pluralism and power: The British parallel with South Africa. *Social Dynamics*, 7(1), 42-51.

Brint, S., & Karabel, J. (1991). Institutional origins and transformations: The case of American community colleges. *The new institutionalism in organizational analysis*, 337, 360.

Brousillon, G. A., Pierre, P., & Seurrat, A. (2007). Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? *Management & Avenir*, 14(4), 137-149.

Brunelle, C. (2008). L'accommodement raisonnable dans les entreprises syndiquées. *Gestion*, 33(2), 59-65.

Brunner B. (2007), Affirmative Action History & Timeline (Civil Rights Act, Supreme Court Cases, etc) |

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.

Buckley, P. J., & Casson, M. (2001). The moral basis of global capitalism: beyond the eclectic theory. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 303-327.

Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail*, 44(1), 99-117.

Calderón, J. (2006). Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (96), 11-24.

Cannella, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.

Caronna, C. A., Pollack, S. S., & Scott, W. R. (2009). Organizations, populations, and fields: Investigating organizational heterogeneity through a multilevel case study design. *Research in the Sociology of Organizations*, 26, 249-270.

Carpenter, J. P., Daniere, A. G., & Takahashi, L. M. (2004). Cooperation, trust, and social capital in Southeast Asian urban slums. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55(4), 533-551.

Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100(1), 1-7.

Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.

Carton, S., De Vaujany, F. X., Perez, M., & Romeyer, C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative. *Management & Avenir*, (3), 159-179.

Cash, K. C., & Gray, G. R. (2000). A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 124-133.

Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 12-23.

Chanlat, J. F. (2003). Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question et la motivation au travail dans les services publics. *La motivation au travail dans les services publics*, 51-64.

Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@nagement*, 7(3), 161-193.

Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management International*, 8(3), 31.

Chevrier, S. (2013). La notion de culture. *Que sais-je ?* 3, 9-34.

Chojnicki, X., & Ragot, L. (2012). *L'immigration coûte cher à la France*. Editions Eyrolles.

Chouanière D., Boini S., Colin R. (2011). Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques, Documents pour le Médecin du Travail, n°126, pp.241-259.

Cihuelo, J. (2010). Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels. *Réseaux*, 164(6), 161-196.

Cohen, J., Diamond, A. J., & Vervaecke, P. (2012). *L'Atlantique multiracial : discours, politiques, dénis*. Karthala Editions.

Colyvas, J. A., & Powell, W. W. (2006). Roads to institutionalization: The remaking of boundaries between public and private science. *Research in organizational behavior*, 27, 305-353.

Cooper, D. J., Hinings, B., Greenwood, R., & Brown, J. L. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms. *Organization Studies*, 17(4), 623-647.

Corriveau, G. (2012). *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets*. Puq.

Cox T. and Blake S. (1991), Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, pp 45-56,

Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of management journal*, 34(4), 827-847.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (Eds.). (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press.

Cuevas, F., Guichard, R., & Ballot, D. (2007). La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise.

Cummings, J. (1900). Ethnic Factors and the Movement of Population. *The Quarterly Journal of Economics*, 14(2), 171-211.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.

Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating organizational change* (Vol. 56). Walter de Gruyter.

Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of management journal*, 40(1), 46-81.

Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56.

Damart, S., & Pezet, E. (2008). Etude exploratoire sur l'attitude des managers envers le coaching. *Revue de gestion des ressources humaines*, (67).

Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, 7(3), 137-160.

David A. (2002), « Décision, conception et recherche en sciences de gestion. », *Revue française de gestion* 3/2002 (n° 139) , p. 173-185

Debet, A. (2007). Mesure de la diversité et protection des données personnelles. *Informe para la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés*.

De Bry, F. (2008). L'incidence de la responsabilité sociale des entreprises sur la gestion des cadres. *Revue internationale de psychosociologie* 33/2008 (Vol. XIV), p. 271-278

De Lapouge, G. V. (1896). Les sélections sociales : cours libre de science politique, professé à l'Université de MonRTellier (1888-1889). A. Fontemoing.

De Meur, G., & Rihoux, B. (2002). L'analyse quali-quantitative comparée. Louvain-La-Neuve : Bruyland Academia.

De Rudder, V., & Vourc'h, F. (2008). Assignation et discrimination racistes : enquêtes dans le monde du travail en France. *Diversité urbaine*, 8(1), 7-23.

De Vaujany, F. X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion* (No. 123456789/9674). Paris Dauphine University.

De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage.

De Wenden, C. W. (2004). L'Union européenne face aux migrations. *Migrations société*, 16(91), 37-92.

Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., & De Vaujany, F. X. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir*, (3), 181-200.

Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.

Delaney, J. T. (1996). Workplace cooperation: Current problems, new approaches. *Journal of Labor Research*, 17(1), 45-61.

Delaporte, Y. (1987). De la distance à la distanciation. Enquête dans un milieu scientifique. In *Chemins de la ville : enquêtes ethnologiques* (pp. 229-245). CTHS (Le comité des travaux historiques et scientifiques).

Demontrond, P. R. (2008). Etude exploratoire de la signification du label « kashe r »: un exemple des apports de l'analyse socio-discursive à la prospective. *Management & Avenir*, 19(5), 48-71

Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*. De Boeck Supérieur.

Descamps F. (2005), De l'extraction des informations à la transcription intégrale, in *L'historien, l'archiviste et le magnétophone*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France/IGPDE (« Histoire économique XIXe-XXe siècle »), 2005, p. 433-449.

Desreumaux, A. (2008). Refaire de la stratégie ? *Finance Contrôle Stratégie*, 11(spécial), 67-107.

Dieng, S. A. (1998). Le comportement financier des migrants maliens et sénégalais de France. *Revue d'économie financière*, 103-134.

Dierdorff, E. C., Bell, S. T., & Belohlav, J. A. (2011). The power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 247.

DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual review of sociology*, 263-287.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Djabi A. (2014), *L'institutionnalisation d'une question sociétale en défis managériaux : le cas du Label Diversité dans le champ de la non-discrimination au travail*. 2014. Thèse de doctorat. Paris Est.

Dohou-Renaud, A. (2009). Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. *Management & Avenir*, (9), 344-362.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 122-136.

Doytcheva, M. (2010). Le quartier, une catégorie de l'action publique : l'exemple de politiques d'intégration et de lutte contre les discriminations. *Action publique, action sociale*, 103.

Doytcheva, M. (2011). *Le multiculturalisme*. La Découverte.

Dubreuil, B. (2003). *Chemins de banlieue : recherche de soi et engagement professionnel des jeunes issus de l'immigration*. Editions L'Harmattan.

Dufour, L., & Lacaze, D. (2010). L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel. *Revue de gestion des ressources humaines*, 75(1), 16-29.

Duyck, J. Y., & Guérin, S. (2006). Rajeunir le regard sur les seniors ? *Management & Avenir*, (1), 181-197.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Elman, P. (1945). Jewish Finance in Thirteenth-century England. *Transactions (Jewish Historical Society of England)*, 89-96.

Eroglu, S., Thornton, C. G., & Bellenger, D. (2005). Impact of ethnicity on management and channel building in minority enterprises. *Journal of Marketing Channels*, 12(3), 27-52.

Etienne, J., Bloess, F., Noreck, J. P., & Roux, J. P. (2004). *Initial-Dictionnaire de sociologie*. Hatier.

Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of 'workforce diversity' in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 304-321.

Festervand, J. L., & Festervand, T. A. (2011). The impact of integration, affirmative action, and diversity on minority student recruitment at the University of Alabama: A longitudinal perspective. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 1(2), 25-34.

Filion, L. J., Brenner, G. A., Dionne, L., & Menzies, T. V. (2007). L'identification d'une occasion d'affaires en contexte d'entrepreneuriat ethnique. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(2), 33-57.

Filion, L.J. (2012). « Méthodologie de modélisation systémique. Applications à des acteurs entrepreneuriaux », *Revue internationale de psychosociologie* 2012/44 (Vol. XVIII), p. 29-70.

Forest D. (2008), Agencements didactiques : pour une analyse fonctionnelle du comportement non-verbal du professeur, *Revue française de pédagogie*, 4/2008 (n° 165), p. 77-89.

Fray, A. M. (2008). La diversité : une mise en œuvre à responsabilité partagée. *Management & Avenir*, (4), 104-116.

Freeman, E., Wertheim, E. H., & Trinder, M. (2013). Teacher perspectives on factors facilitating implementation of whole school approaches for resolving conflict. *British Educational Research Journal*.

Freeman, R. E. (1984). Corporate Views of the Public Interest. *Academy of Management Review*, 9(2), 366-368.

Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2007). La diversité ou la dialectique du semblable et du différent. *Management & Avenir*, 14(4), 105-118.

Gächter A. (2003). Étude de la discrimination à l'égard des immigrés. *Les dimensions du racisme*, 153.

Gadille, M., Tremblay, D. G., & Vion, A. (2013). La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (48).

Garner-Moyer H. (2012), Réflexions autour du concept diversité. Eclairer pour mieux agir. AFMD. Juin 2012

Garrett, D. (1998). Inclusive management. *Internet Research*, 8(3), 251-256.

Gatewood, J. B. (1984). Cooperation, competition, and synergy: Information-sharing groups among southeast Alaskan salmon seiners. *American Ethnologist*, 11(2), 350-370.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education

Gautier F. (2003). Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux, *Economica*.

Geppert, M., & Merkens, H. (1999). Learning from one's own experience: continuation and organizational change in two East German firms. *Human Resource Development International*, 2(1), 25-40.

Gilliland, S., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. (2007). *Managing social and ethical issues in organizations*. IAP.

Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, 170-186.

Glaser, B. G. (Ed.). (1995). *Grounded Theory: 1984-1994*. Sociology Press.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Applying grounded theory. *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. Hawthorne, NY: Aldine Publishing Company, 237-51.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. *Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley: The Sociology Press.

Godbout, J. T. (2005). Pas de représentation sans représentativité ?. *Revue du MAUSS*, 26(2), 90-104.

Gonzales, R., Gasco, J. and Llopis, J. (2006a), Information Systems Offshore Outsourcing: A Descriptive Analysis, *Industrial Management & Data Systems*, Vol 106, No 9, 1233-1248.

Gotham, K. F. (2002). Race, real estate, and uneven development: The Kansas City experience, 1900-2000. SUNY Press.

Graham, B. L. (1990). Judicial Recruitment and Racial Diversity on State Courts: An Overview. *Judicature*, 74, 28.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.

Gremion, L. (2006). Apprendre à voir l'Autre : pour une formation des enseignants à l'accueil de la diversité. *Approches interculturelles dans la formation des enseignants : Impact, stratégies, pratiques et expériences*, (4), 13-33.

Griffith, T. L., & Sawyer, J. E. (2010). Multilevel knowledge and team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1003-1031.

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*. Université de Saint-Etienne.

Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, (4), 237-257.

Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2005). L'élaboration des normes : un « nouvel » espace de compétition? Une application à la norme ISO 14001. *Revue d'économie industrielle*, 111(1), 29-56.

Grzymała-Kazłowska, A. (2005). From ethnic cooperation to in-group competition: Undocumented Polish workers in Brussels. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 31(4), 675-697.

Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.

Guiraudon, V. (2009). La diversité en Europe : une évidence ? *Raisons politiques*, (3), 67-85.

Hammel, J., & Symons, J. (1992). Evaluating reasonable accommodation in the workplace: a team approach. *Work (Reading, Mass.)*, 3(4), 12-20.

Hammouche, S., & Edin, V. (2012). *Chronique de la discrimination ordinaire*, Gallimard

Hampden-Turner, C. M., & Trompenaars, F. (2008). *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. Yale University Press

Hasse, R., & Krücken, G. (2008). Systems theory, societal contexts, and organizational heterogeneity. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, Los Angeles: Sage*, 539-559.

Helfrich V. (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale », *Revue de l'organisation responsable* 1/2010 (Vol. 5) , p. 51-60

Hervier, G. (2012), *Barack Obama, un Noir à la Maison Blanche*. Editions Le Manuscrit.

Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.

Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Editions de Boeck université, Bruxelles,

Huberman, M. A., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes [Analysis of qualitative data. Collection of new methods]*. Bruxelles, Belgium: Université De Boeck.

Huët, R. (2006). Régulation sociale et communication des entreprises. *Revue Les enjeux de l'information et de la communication*, 1-10.

Huet, R. (2007). La construction d'une approche communicationnelle entre les organisations : une analyse des écrits de la négociation. *Communication et organisation*, (31), 78-93.

Hughes E. C. (1958). *Men and their Work*. Glencoe, IL: Free Press.

Igalens, J., & Point, S. (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes.

International Labour Office (2008). *Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre : méthodologie participative du BIT / Organisation internationale du Travail*. Genève, OIT, 2008, 155 pp.

Jaccoud, M. (2003). Les frontières « ethniques » au sein de la police. *Criminologie*, 36(2), 69-87.

Jackson, S.E., & Joshi, A. (2001). Research on domestic and international diversity in organizations. In N. Anderson, D.S.

Jaeger, P. T., & Bowman, C. A. (2005). *Understanding disability: Inclusion, access, diversity, and civil rights*. Greenwood Publishing Group.

Jézéquel, M. (2008). Pour une gestion efficace, équitable et proactive des accommodements. *Gestion*, 33(2), 66-72.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.

Junter, A., & Sénac-Slawinski, R. (2010). La diversité : sans droit ni obligation. *Revue de l'OFCE*, (3), 167-195.

Juteau, D. (1996). L'ethnicité comme rapport social. *Mots*, 49(1), 97-105.

Karsten, M. F. (2006). *Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace: Management, gender, and ethnicity in the United States* (Vol. 1). Greenwood Publishing Group.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.

Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.

Khan, S. R., & Khan, I. A. (2014). Understanding Ethnicity and National Culture: A Theoretical Perspective on Knowledge Management in the Organization. *Knowledge and Process Management*.

Khedhaouria, A., & Ribiere, V. (2013). The influence of team knowledge sourcing on team creativityEvidences from information system development. *Learning Organization*, 20(4/5), 308-321. doi:10.1108/TLO-10-2012-0063

Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.

Klarsfeld, A. (2009). The diffusion of diversity management: The case of France. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 363-373.

Knouse, S. B. (2006). Task cohesion: A mechanism for bringing together diverse teams. *International Journal of Management*, 23(3), 588.

Kouna, C. D. A. (2010). *La symbolique de l'immigré dans le roman francophone contemporain*. Editions L'Harmattan.

Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard business review*, 74(6), 92.

Laborde, C. (2009). Républicanisme critique vs républicanisme conservateur : repenser les « accommodements raisonnables ». *Critique internationale*, (3), 19-33.

Lambert, G., & Ouedraogo, N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue française de gestion*, 201(2), 65-85.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.

Lapierre, N. (1993). La francisation des noms. *Ethnologie française*, 207-214.

Laufer, J., & Muller, P. (2011). Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement. *Politiques et management public*, 28(2).

Laufer, J., & Silvera, R. (2006). L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. *Revue de l'OFCE*, (2), 245-271.

Lauring, J. (2007). Language and ethnicity in international management. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 255-266.

Le Flanchec A. (2011), Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne / CR 11-18

Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative science quarterly*, 333-363.

Lee, C. C., Lee, Y. H., Chen, H. H., Hsieh, P. S., Yeh, Y. Y., & Lin, M. C. (2014). The Impact of Team Diversity, Task Interdependence, Team Conflict and Team Cooperation on Job Performance: Using Real Estate Brokers as Examples. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(7), 415-432.

Lemaire C. & Nobre T. (2013), La pre-appropriation d'un outil de gestion à l'hôpital. In: *Comptabilité sans Frontière.. The French Connection*. 2013. p.

Levine, M. P., & Leonard, R. (1984). Discrimination against lesbians in the work force. *Signs*, 9(4), 700-710.

Lévi-Strauss, C. (1952). Race et histoire. *Anthropologie structurale deux*, 1952, p. 387.

Lévi-Strauss, C. (1958). La notion de structure en ethnologie. *Anthropologie structurale*, 303-50.

Lewis, W. G., Fai Pun, K., & Lalla, T. R. (2006). Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(8), 964-985.

Licata, L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation: le Soi, le groupe et le changement social. *Revue électronique de psychologie sociale*, 1, 19-33.

Lincoln Y., & Guba, E. G. (1985). NATURALSTC INQUERY. *Beverly Hills, Segal Publication*.

Litvin, D. R. (2002). 9 The business case for diversity and the 'Iron Cage'. *Casting the other:*

Lorenz, E. H. (1992). Trust and the flexible firm: international comparisons. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 31(3), 455-472.

Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 149-175.

Maalouf, A. (1998). *Les identités meurtrières*. Grasset.

Macdonald-Wilson, K., Rogers, E. S., Massaro, J. M., Lyass, A., & Crean, T. (2002). *An investigation of reasonable workplace accommodations for people with psychiatric disabilities: Quantitative findings from a multi-site study*. *Community Mental Health Journal*, 38, 35-50.

Maguain, D. (2002). Les théories de la justice distributive post-rawlsiennes. *Revue économique*, 53(2), 165-199.

Maguain, D. (2006). Discrimination positive : un bilan des expériences américaines et européennes. *Revue française d'économie*, 21(2), 147-193.

Maher, A. A., Clark, P., & Maher, A. (2010). International consumer admiration and the persistence of animosity. *Journal of Consumer Marketing*, 27(5), 414-424.

Maizeray, L., & Sciberras, A. (2013). Être responsable diversité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19(48), 159-169.

Makaremi, C. (2007). «De l'esprit des lois». Quelques éléments de réflexion à propos de la «loi ADN» en France. *Eurostudia*, 3(2).

Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the western Pacific*. New York: EP Dutton.
Management Journal.

Markham, L. G., & Van Zyl, E. S. (2012). The effect of gender and ethnicity on the job satisfaction of a group of human resource management employees employed in a municipality. *Journal for New Generation Sciences*, 10(1), 80-96.

Marshesnay M. (2008), Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance. *Revue Internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2008, vol. 21, no 2, p. 145-168.

Maslet, O. (2012). *Sociologie de la diversité et des discriminations : Domaines et approches*. Armand Colin.

Maurand-Valet, A. (2008). Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité. *Revue française de gestion*, 180(11), 61-72.

McAdam R., Leitch C. et Harrison R. (1998). The link between organizational learning and total quality: a critical review", *Journal of European Industrial Training*, vol. 22, n° 2, 1998, p. 47-56.

McCracken, G. (1988). *The long interview* (Vol. 13). Sage

McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.

McNulty, T. (2003). Redesigning public services: challenges of practice for policy. *British Journal of Management*, 14(s1), S31-S45.

Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.

Messeghem, K., & Verstraete, T. (2009). La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 91-105.

Meyer, J. W. (1977). The effects of education as an institution. *American journal of Sociology*, 55-77.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340.

Michelet K. (2002), *Les droits sociaux des étrangers*, Editions L'Harmattan, 2002.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousands Oaks.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Miranda, A., Ouali, N., & Kergoat, D. (2011). Les mobilisations des migrantes : un processus d'émancipation invisible ?

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Moisand D. & De Labareyre F. G. (2009). *CobiT: pour une meilleure gouvernance des systèmes d'information*. Editions Eyrolles, 2009.

Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931

Monjal, P. Y. (2013). Marchés, concessions, SIEG, « in house »... les nécessaires ajustements européens des collectivités territoriales françaises: Des entités infra-étatiques stratégiques au service d'une conception renouvelée de l'application des règles de concurrence. *Revue du Droit de l'Union Européenne*, (4), 623.

Montoussé, M., & Renouard, G. (2006). *100 fiches pour comprendre la sociologie*. Editions Bréal.

Moulin, Y., & Point, S. (2012). Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120 : qualités féminines ou affaires de famille ? *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 31-44.

Mucchielli, L. (2003). Délinquance et immigration en France : un regard sociologique. *Criminologie*, 36(2), 27-55.

Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@ n@ gement*, 9(3), 153-176.

Naschberger, C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. *Management & Avenir*, 18(4), 42-56.

Ndiaye, P. (2005). Pour une histoire des populations noires en France : préalables théoriques. *Le Mouvement Social*, (4), 91-108.

Neveu, E. (2015). V. De « nouveaux » mouvements sociaux ? *Repères*, 6, 60-69.

- Nichols, A. L., & Cottrell, C. A.** (2014). What do people desire in their leaders? The role of leadership level on trait desirability. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 711-729.
- Niederle, M., Segal, C., & Vesterlund, L.** (2013). How costly is diversity? Affirmative action in light of gender differences in competitiveness. *Management Science*, 59(1), 1-16.
- Nissen, H. A., Evald, M. R., & Clarke, A. H.** (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public–Private-Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 473-482.
- Nkakleu, R., & Levy-Tadjine, T.** (2005). La singularité de l'entrepreneuriat des migrants en France. *Revue Congolaise de Gestion*, (9), 3-29.
- North, D. C.** (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Oberschall, A.** (2000). The manipulation of ethnicity: from ethnic cooperation to violence and war in Yugoslavia. *Ethnic and racial studies*, 23(6), 982-1001.
- Ogbu, J. U.** (1990). Minority education in comparative perspective. *Journal of Negro Education*, 45-57.
- Oliver, C.** (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C.** (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization studies*, 13(4), 563-588.
- Ottati, G. D.** (1994). Cooperation and competition in the industrial district as an organization model. *European Planning Studies*, 2(4), 463-483.
- Paillé, P.** (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147-181.

Pastré, O., & Gecheva, K. (2008). La finance islamique à la croisée des chemins. *Revue d'économie financière*, 197-213.

Pattberg, P. (2006). The influence of global business regulation: Beyond good corporate conduct. *Business and Society Review*, 111(3), 241-268.

Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003). All those years: the historical underpinnings of shared leadership. In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. (pp. 1-13). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Pecoud A. (2005). Les enjeux de l'entrepreneuriat immigré. *Journal of International Migration and Integration/Revue de l'intégration et de la migration internationale*, 2005, vol. 6, no 3-4, p. 377-403.

Peretti, J. M. (2006). Tous différents. *Eyrolles, éditions de l'organisation*.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.

Piché, V. (2005). Immigration, mondialisation et diversité culturelle : comment « gérer » les défis ?. *Les Cahiers du Gres*, 5(1), 7-28.

Pierre, X., & Tremblay, D. G. (2012). Améliorer l'implication et la rétention des agents dans les centres d'appels : agir sur les pratiques de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, 91(4), 17-38.

Piguet E. (2006), Les approches méthodologiques de la discrimination à l'embauche sur le marché du travail In: *Migrations Société*, 2006, vol. 18, no. 105-106,

Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.

Point, S. (2006). La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires.

Potot, S. (2013). *Construction européenne et migrations de travail* (Vol. 51, No. 1, pp. 7-32). Librairie Droz.

Poutignat, P. (2006). Pratiques syndicales de lutte contre les discriminations : une étude de cas. *Cahiers de l'Urmis*, (10-11).

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Puck, J., & Pregernig, U. (2014). The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types?. *European Management Journal*, Elsevier

Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110-120.

Radcliffe-Brown, A. R. (1958). *Method in social anthropology*. M. N. Srinivas (Ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Rasche, A. (2009). "A Necessary Supplement" What the United Nations Global Compact Is and Is Not. *Business & Society*, 48(4), 511-537.

Rebzani, M. (2000). Discrimination ethnique à l'embauche des jeunes : une analyse psychosociale. *Revue européenne de migrations internationales*, 16(3), 29-52.

Reich, R. (2005). 10 Minors within minorities: a problem for liberal multiculturalists. *Minorities within Minorities: Equality, Rights and Diversity*, 209.

Ribard, F. (1999). *Le carnaval noir de Bahia: ethnicité, identité, fête afro à Salvador*. Editions L'Harmattan.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.

Ringelheim, J. (2010). La statistique : un outil au service de la lutte contre la discrimination.

Rispal M. H. (2009). La conduite d'études de cas encadrés : lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(35).

Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y. T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279.

Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2010). La performance des politiques de diversité en question : une étude des représentations des acteurs. *Management & Avenir*, (1), 71-91.

Rocher E., Pelletier A. (2008). Les transferts de revenus des migrants : quel impact sur le développement économique et financier des pays d'Afrique subsaharienne ?. *Bulletin de la Banque de France* • N, 2008, vol. 173, p. 27.

Rodier, C. (2014). L'halal à l'épreuve de la socialisation inversée. *Enfances, Familles, Générations*, (20), 58-78.

Rothchild, D. (2008). Ethnicity, Negotiation, and Conflict Management. *The SAGE Handbook of Conflict Resolution*, 246.

Rouers J.-C. (2008), « Compliance » chez Clarion. », *Revue internationale de psychosociologie* 34/2008 (Vol. XIV) , p. 153-163

Rousseau, N. (2012). *Modèle dynamique de changement accompagné en contexte scolaire : pour le bien-être et la réussite de tous*. PUQ

Ryska, T. A., Yin, Z., Cooley, D., & Ginn, R. (1999). Developing team cohesion: A comparison of cognitive-behavioral strategies of US and Australian sport coaches. *The Journal of Psychology*, 133(5), 523-539.

Sabbagh, D. (2004). La représentation électorale des minorités ethno-raciales aux États-Unis. *Revue internationale de politique comparée*, 11(3), 457-469.

Sabbagh, D. (2004). Nationalisme et multiculturalisme. *Critique internationale*, (2), 113-124.

Sabeg, Y., & Charlotin, C. (2006). *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?* Editions Eyrolles.

Sahib, P. R. (2015). Status, Peer Influence, and Racio-ethnic Diversity in Times of Institutional Change: An Examination from European Labour Law. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 205-218.

Saïdy B. (2007). « Relations civilo-militaires au Maroc : le facteur international revisité », *Politique étrangère*, 2007/3. Automne, p. 589-603.

Sako, M. (1992). *Price, quality and trust: inter-firm relations in Britain and Japan* (Vol. 18). Cambridge University Press.

Sanchez, J. I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management Journal*, 39(3), 704-719.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied Psychology*, 83(2), 150.

Scott, W. R. (1983). The organization of environments: network, cultural, and historical elements. *Organizational environments: Ritual and rationality*, 45, 70.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.

Scott, W. R. (2008). Lords of the dance: Professionals as institutional agents. *Organization studies*, 29(2), 219-238.

Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.

Semsar-Kazerooni, E., & Khorasani, K. (2009). Multi-agent team cooperation: A game theory approach. *Automatica*, 45(10), 2205-2213.

Senik, C., & Verdier, T. (2008). Entrepreneurs, social networks and work values of ethnic minorities in France. *International journal of manpower*, 29(7), 610-629.

Sense, A. J. (2013). A project sponsor's impact on practice-based learning within projects. *International Journal of Project Management*, 31(2), 264-271.

Shaffer, G., & Pollack, M. A. (2011). Hard versus soft law in international security. *Boston College Law Review*, 52, 1147.

Sharan, S. (1980). Cooperative learning in small groups: Recent methods and effects on achievement, attitudes, and ethnic relations. *Review of educational research*, 50(2), 241-271.

Silhouette-Dercourt, V., Darpy, D., & De Lassus, C. (2013). Les facette identitaires de la consommation. Le cas des cosmétiques chez les deuxièmes générations d'immigration. *Décisions Marketing*, (69), 77.

Simon, P. (1997). La statistique des origines : L'ethnicité et la « race dans les recensements aux États-Unis, Canada et Grande-Bretagne. *Sociétés contemporaines*, 26(1), 11-44.

Simon, P. (2008). Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports sociaux ethniques et de « race ».

Simon, P., & Clément, M. (2006). Comment décrire la diversité des origines en France ? Une enquête exploratoire sur les perceptions des salariés et des étudiants. *Population et sociétés*, 425.

Simon, P., & Commission européenne contre le racisme et l'intolérance. (2007). *Statistiques "ethniques" et protection des données dans les pays du Conseil de l'Europe*. Conseil de l'Europe.

Simon, P., & Madoui, M. (2011). Le marché du travail à l'épreuve des discriminations. *Sociologies pratiques*, (2), 1-7.

Skrentny, J. D. (2003). Egalité devant l'emploi aux USA : une politique frileuse et incohérente. *Hommes et migrations*, 28-43.

Sommerville M. & Howard Z. (2010). 'Information in context': co-designing workplace structures and systems for organizational learning. *Information Research*, 2010, vol. 15, no 4, p. 10.

Sopemi (2007). *Perspectives des migrations internationales*, Paris.

Starrin B., Dahlgren L., Larsson G. & Styborn S. (1997). *Along the path of discovery. Qualitative methods and grounded theory*. Lund, Sweden: Student Litterature

Stefanini, P. (2009). Axes de la politique gouvernementale. *Revue Projet*, 311(4), 69-73.

Stråth, B. (2007). La construction d'un modèle nordique : pressions externes et compromis interne. *Revue internationale de politique comparée*, 13(3), 391-411.

Straussner, S.L.A. (2001). *Ethnocultural Factors in the Treatment of Addictions*. New York: Guilford.

Süß, S., & Kleiner, M. (2008). Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. *European Management Journal*, 26(1), 35-47.

Tajfel, H. (1969). The formation of national attitudes: A social psychological perspective. *Interdisciplinary relationships in the social sciences*, 137-176.

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information/sur les sciences sociales*.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. CUP Archive.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.

Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907-918.

Tamm Hallström, K. (1996). The production of management standards. *Revue d'Economie Industrielle*. 75 : 61-76.

Tapinos G. (1975, L'immigration étrangère en France de 1945 à 1973. Présentation d'un Cahier de l'I.N.E.D. In: *Population*, 30e année, n°2, 1975 pp. 315-317.

Teixeira, M. G. (2013). The Brazilian Program for Family Farming Assistance and the Diffusion of Technical Patterns: An Institutional Approach. *International Journal of Business and Social Research*, 3(2), 89-103.

Terramorsi P., Barthe N. & Peretti J.-M. (2009). « L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40. », *Management & Avenir* 8/2009 (n° 28), p. 268-280

Tessier, N., & Deffayet, S. (2005). Réussite de la relation d'emploi et qualité de la relation managériale : quels enjeux pour le manager ? *Gestion 2000*, 22(6).

Thiard, A. (1994). Qu'est-ce que la norme ? I-Revues, Culture Technique N°29 - 1994

Tissot S. (2005), « Une « discrimination informelle » ? », Actes de la recherche en sciences sociales 4/2005 (no 159), p. 54-69. www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2005-4-page-54.htm.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.

Trémel L. (2001). Jeux de rôles, jeux vidéo multimédia : les faiseurs de mondes. *PUF, Paris*.

Turner, J.C. (1985), Social Categorization and the Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior, in E.J. Lawler (Ed.), *Advances in Group Processes*, Vol. 2, Greenwich, CT, JAI Press, 77-121.

Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57(1), 26-34.

Tyler, T. R. (2002). Leadership and cooperation in groups. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 769-782.

Vatz-Laaroussi, M., & Gélinas, C. (2013). Les diversités au coeur de la recherche interculturelle : vers de nouvelles perspectives. *Alterstice-Revue Internationale de la Recherche Interculturelle*, 3(1), 3-8.

Veltz P. (2000), Temps et efficacité du travail : un lien à repenser. Où va le temps de travail,

Waring, T. M., & Bell, A. V. (2013). Ethnic dominance damages cooperation more than ethnic diversity: results from multi-ethnic field experiments in India. *Evolution and Human Behavior*, 34(6), 398-404.

Watson W.E., Johnson L & Zgourides G. D. (2002), The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: an examination of learning teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 2002, vol. 26, no 1, p. 1-16.

- Weber, M.** (1971). *Économie et société*, trad. Paris, Pion, 423.
- Weil, P.** (1995). Racisme et discrimination dans la politique Française de l'immigration 1938-1945/1974-1995. *Vingtieme siecle. Revue d'histoire*, 77-102.
- Wiener, J. L., & Doescher, T. A.** (1991). A framework for promoting cooperation. *The Journal of Marketing*, 38-47.
- Wieviorka, M.** (2001). *La différence*. Paris: Balland.
- Wihtol de Wenden, C.** (2010). 19. Postcolonialisme et immigration : nouveaux enjeux. *Cahiers libres*, 256-264.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A.** (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Yang, H. L., & Wu, T. C.** (2008). Knowledge sharing in an organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8), 1128-1156.
- Yang, Y., & Konrad, A. M.** (2010). An Ethnically Diverse Workforce plus Good Employee Participation Practices-A Winning Combination for Organizational Innovation. *RDC@ Western Research Highlights*, 5(1), 1.
- Yedder, M. B., Frimousse, S., & Peretti, J. M.** (2011). Le CV anonyme : les visions des DRH. *Management & Avenir*, (3), 253-264.
- Yin R.K.** (2009), "Case Study Research: Design and Methods", 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K.** (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks,
- Ziegler, S.** (1981). The effectiveness of cooperative learning teams for increasing cross-ethnic friendship: Additional evidence. *Human Organization*, 40(3), 264-268.

ANNEXES

Annexe n°1 :

Liste des codes – Logiciel Atlas.ti

Code-Filter: All

HU: Codage

File: [D:\Jamila\Mes documents\CODAGE - ANALYSE DES DONNEES\Codage hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 14/03/11 18:17:24

Accent

Afrique

Algérie

Ambiance de travail

Ambiance RT Filiale France

Ambiance RT Filiale Canada

Amérique du Nord

Ancienneté au Canada

Ancienneté à Kegg

Ancienneté à RT Filiale Canada

Ancienneté à T-Net

Ancienneté à RT Filiale France

Ancienneté à RT Filiale Canada

Attachement à l'entreprise

Attachement à RT Filiale Canada

Attachement pays d'origine

Base de données

Blagues

Brainstorming

Budget
Casquette
Changement d'orientation vers centre d'appel
Changement de stratégie de l'entreprise
Chat
Chiffres
Choix du Canada comme pays d'immigration
Chômage
Concurrence entre collègue RT Filiale Canada
Concurrence entres sites
Conflits
Congo
Connaissance-Learning
Connaître physiquement les agents des autres sites
Consommateurs
Création de supports
Création de supports par les agents
Description des centre d'appels
Désintérêt pour RSE
Différence entre Amérique et Europe
Diplôme de RT
Discours
Diversité
Diversité ethnique
E-learning
Echange collègues autres sites
Echange contact physique
Echange d'information
Echanges collègues RT Filiale Canada
Effectifs
Emploi du temps
Entraide
Entreprise
Entreprise cliente

Entrée en entreprise - Ancienneté
Environnement de travail
Esprit d'équipe
Europe
Evolution
Evolution à RT Filiale France
Evolution à RT Filiale Canada
Expertise
Favoritisme
Filiales
Filiales étrangères
Flexibilité
Formation
Formation en entreprise
Formation initiale - Niveau d'étude
France
Friandises
Fusion
Génération
Haïti
Hygiène
Immigration
Incitation
Intégration
Kegg
Label
Langue
Licenciement
Maghrébins
Mails
mails à caractère ethnique
Manque de reconnaissance
Maroc
Métier

Métier actuel
Métier futur
Métier initial
Méxique
RT Filiale Canada
Motivation
Musulman
Nationalité
Norme NF
Normes institutionnelles
Noyau dur (personnes)
Objectifs visés
Obstacles surmontés
Origine
Pays d'origine
Perception Amérique du Nord
Performance
Personnalité - Comportement
Plainte
Politiques d'immigration
Problèmes détectés
Procédure
Profils recherchés
Propagande
Qualité
Québec - Québécois
Ramadan
Rapprochement entre immigrés
RE
Recrutement
Religion
Rencontre avec collègues d'autres sites
Rencontre entre collègues
Respect

Résolution de problèmes
Résultat
Réutilisation de connaissances antérieures
RH
RH RT Filiale France
RH RT Filiale Canada
RH Toronto
RSE
RSE - Dimension écologique
RSE - Dimension sociale
Siège
Signe de reconnaissance
Solutions envisagées après discussion avec les agents
Solutions proposées
Sondage
Stéréotypes
Stress
Superviseurs
Support
Syndicat
Syndicat Filiale RT France
Syndicat RT Filiale Canada
Tableau d'affichage
Tabous
Tâches à responsabilité
Tâches quotidiennes
Tenue vestimentaire
Test
RT
Kegg
Toronto - Siège RT Canada
RT Filiale France
RT Filiale Canada
Transfert d'appel

Transfert de connaissances

Tunisie

Valeurs partagées

Vie en dehors du travail ou pdt pause

Voile

Annexe n°2 :

Processus de codage des entretiens semi-directifs

Nous avons attribué un code à des mots, des groupes de mots ou des phrases. Dans certains cas, plusieurs codes sont attribués à un même extrait d'entretien car celui-ci peut renvoyer à deux logiques différentes.

Voici des exemples d'entretiens codés :

Extrait d'entretien codé n°1

« Alors moi, je suis gestionnaire de service clientèle et opérations chez RT Canada. Ça veut dire que je suis responsable de l'équipe de 500 responsables d'équipe et de tous les conseillers pour le programme à RT Filiale Canada c'est ce que je fais, donc je gère la compagnie dans son entier. [...] Je gère des conseillers qui font différentes tâches spécialisées pour gérer des clients difficiles. Parfois, ça nécessite que je sois en contact avec les clients s'il le faut, c'est ma manière de gérer au niveau du plancher ! Aussi, je dois communiquer les résultats de mes conseillers. » (Anaëlle, Responsable de service canadienne d'origine haïtienne)

Extraits d'entretiens	Codes
<i>« je suis responsable de l'équipe de 500 responsables d'équipe »</i>	RT Filiale Canada Métier actuel
<i>« RT Filiale Canada »</i>	RT Filiale Canada
<i>« je gère des conseillers qui font différentes tâches spécialisées pour gérer des clients difficiles »</i>	Noyau dur (personnes)
<i>« je dois communiquer les résultats de mes conseillers »</i>	Echange d'information
<i>« communiquer les résultats »</i>	Chiffres

Extrait d'entretien codé n°2

« Le mot coaching c'est plutôt des recommandations, des suggestions pour s'améliorer. En priorité, comme responsable de qualité, c'est d'écouter des enregistrements ou écouter des personnes en direct, à travers nos outils. On a un certain nombre d'évaluations à faire qui sont enregistrées et après il y a un certain nombre qui sont en direct par semaine. Et comme Malika a dit c'est au hasard. Donc ce qu'on fait, on écoute, on évalue, la personne selon les critères de la compagnie qu'on travaille et par la suite. En fonction de l'évaluation, heu...par la suite, si c'est une recommandation qu'on fait, tout simplement bon...on a un système qui est relié aux conseillers, aux conseillers, une fois qu'on a soumis l'évaluation, dans l'ordinateur de l'employé, il va être capable de... D'avoir accès et c'est en direct. Donc dès qu'il a le temps il pourra regarder son évaluation et se corriger le plus rapidement possible. » (Rama, responsable qualité canadienne d'origine haïtienne)

Extraits d'entretiens	Codes
<i>« Le mot coaching c'est plutôt des recommandations, des suggestions pour s'améliorer »</i>	Qualité
<i>« il pourra regarder son évaluation et se corriger le plus rapidement possible »</i>	Evolution Connaissance-Learning
<i>« critères de la compagnie »</i>	Objectifs visés
<i>« si c'est une recommandation qu'on fait, tout simplement »</i>	Transfert de connaissances

Extrait d'entretien codé n°3

« *Quand je suis arrivé, j'allais un peu dans l'inconnu. J'ai eu mon bac. Avant d'avoir mon bac français, j'hésitais longtemps entre la France et... J'ai failli aller en Angleterre. Aussi je voulais faire de la traduction, j'avais eu mon inscription en Angleterre, j'avais mon inscription en France, ici, à l'université au Canada. J'ai réfléchi pendant assez longtemps. Ce qui m'a dissuadé de l'Angleterre c'était plus le climat pluvieux et le coût des études. Et en France, j'ai hésité longtemps entre la France et Canada. La France à l'époque c'était pour des raisons politiques comme le FN [parti politique du Front National], ça me faisait un peu peur! Pour moi, à l'époque le Canada tu sais c'était vivre l'Amérique en français! Il n'y a pas d'autre idée parce qu'à l'époque le Canada, pour nous c'était loin ! Je me souviens la première fois où je suis venu, pour moi c'était l'Amérique en français. C'était dans le but d'étudier! A l'époque je pensais venir faire un premier cycle et rentrer donc moi je venais pour trois ans, ensuite j'ai décidé de rester un peu plus longtemps. Mais à l'époque, je n'étais pas dans ce trip de dire ouais je gagne mon travail, tout est permis, tous les rêves vont se réaliser et compagnie !* » (Ahmed, conseiller canadien d'origine marocaine)

Extraits d'entretiens	Codes
<i>j'avais mon inscription en France</i>	France
<i>Ce qui m'a dissuadé de l'Angleterre c'était plus le climat pluvieux et le coût des études. Et en France, j'ai hésité longtemps entre la France et Canada. La France à l'époque c'était pour des raisons politiques comme le FN [parti politique du Front National], ça me faisait un peu peur! Pour moi, à l'époque le Canada tu sais c'était vivre l'Amérique en français! Il n'y a pas d'autre idée parce qu'à l'époque le Canada, pour nous c'était loin ! Je me souviens la première fois où je suis venu, pour moi c'était l'Amérique en français.</i>	Différences entre Amérique du Nord et Europe Perception Amérique du Nord
<i>Je me souviens la première fois où je suis venu, pour moi c'était l'Amérique en français.</i>	Immigration

Extrait d'entretien codé n°4

« Pour les métiers du téléphone, les accents sont importants. La population ici fait que la plupart des personnes qui ont un accent, en gros sont du Maghreb. Il y a différents accents, j'ai déjà entendu un gars qui avait un accent polonais à couper au couteau. Il y a une personne aussi qui parlait très bien français qui était d'origine anglaise, c'était l'année dernière. Il parlait très bien français, pas de problème, mais des fois son accent faisait qu'il y a avait des mots qui ne passaient vraiment pas, qu'on ne comprenait pas et nous comme on garantit un niveau de compréhension maximum sur les appels, cette personne on ne pouvait pas la recruter, tout simplement pour ça. Une personne qui a une voix beaucoup, beaucoup, beaucoup, trop grave, au téléphone ça s'entend moins bien que les aigus. Les caricatures c'est le 'gros Black' avec une grosse voix !» (Brandon, Responsable qualité français d'origine européenne)

Extraits d'entretiens	Codes
<i>« Il y a différents accents, j'ai déjà entendu un gars qui avait un accent polonais à couper au couteau »</i>	Accent
<i>« Maghreb »</i>	Maghrébins
<i>« il y a avait des mots qui ne passaient vraiment pas, qu'on ne comprenait pas et nous comme on garantit un niveau de compréhension maximum sur les appels, l y a avait des mots qui ne passaient vraiment pas, qu'on ne comprenait pas et nous comme on garantit un niveau de compréhension maximum sur les appels »</i>	Qualité
<i>« on ne pouvait pas la recruter »</i>	Recrutement
<i>« Les caricatures c'est le 'gros Black' avec une grosse voix ! »</i>	Stéréotypes

Annexe n°3 :

Label Responsabilité sociale Procédure de labellisation par l'organisme d'audit AFNOR



Créé sous l'égide du ministère de l'Emploi en 2004, avec l'AFRC (association française de la relation client) le SP2C (syndicat des professionnels des centres de contacts) et les organisations syndicales, le Label Responsabilité Sociale¹²⁹ est attribué pour trois ans et distingue les bonnes pratiques sociales dans les entreprises de relation client.

Le processus de Labellisation

Etape 1 :

Dépôt d'une demande d'éligibilité auprès du comité de labellisation, précisant le périmètre des centres de relation client servant le marché français. À savoir : l'évaluation est réalisée sur un échantillon d'établissements en France et à l'étranger, si l'entreprise sert le marché français par des sites hors du territoire national.

Etape 2 :

Instruction du dossier et évaluation sur site par AFNOR Certification. L'entreprise rédige son dossier consolidant les données de l'ensemble des centres de contacts. L'évaluation est réalisée in situ sur un échantillon de centres de contacts lors de la première demande, puis tous les 18 mois.

¹²⁹ <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-responsabilite-sociale-pour-les-centres-de-relation-client>

Etape 3 :

Analyse du dossier par le comité de labellisation. L'auditeur AFNOR Certification présente ses conclusions. Le comité vote d'attribution ou non du Label.

Etape 4 :

Restitution des conclusions de l'évaluation et du comité de Labellisation à l'entreprise par AFNOR Certification.

Etape 5 :

Délivrance de l'attestation et attribution de la marque pour trois ans.

Bénéfices

En interne :

- . vous fédérez les salariés par les valeurs humaines autour d'un projet commun,
- . vous améliorez votre performance économique par une intégration réussie des nouveaux salariés,
- . vous développez une culture d'entreprise basée sur la diversité.

En externe :

- . vous augmentez l'attractivité de votre entreprise auprès de recrues potentielles,
- . vous obtenez un accroissement du panel de candidatures,
- . vous faites reconnaître vos pratiques et vous rejoignez le pool des entreprises exemplaires.

A qui s'adresse cette prestation ?

Cette prestation d'évaluation a été conçue pour s'adresser à toutes les organisations, quelle que soit leur taille, mettant en œuvre un service de relation client pour tous les secteurs d'activité. Trois catégories d'entreprises sont visées par la labellisation : les prestataires de services (outsourcers), les services intégrés et les donneurs d'ordres.

Pourquoi choisir AFNOR Certification ?

AFNOR Certification est l'unique organisme d'évaluation choisi par l'ALRS - association pour la promotion et le développement du Label responsabilité sociale - pour développer, commercialiser et gérer le label Responsabilité Sociale. AFNOR Certification tire sa légitimité des démarches similaires développées pour le compte de l'Etat - Label Diversité, Label Egalité professionnelle, label Marianne, Label Gouvernance... - ainsi que sur sa gamme de produits

complémentaires : NF Service Centre de Relation Client, AFAQ 26000, etc. AFNOR Certification missionne dans le cadre du label Responsabilité Sociale ses évaluateurs spécialisés en matière de RSE et Relation Client, répartis sur toute la France et à l'international.

Certifications combinées

Cette prestation peut se combiner avec la marque NF Service Centre de Relation Client et AFAQ 26000.

Annexe n°4 :

Sélection Travailleur Qualifié au Canada.

Synthèse des facteurs et des critères applicables à la sélection des travailleurs qualifiés¹³⁰

FORMATION (maximum 28 points)

Secondaire général + 2 Secondaire professionnel + 6 Postsecondaire général 2 ans + 4

Postsecondaire technique 1 an ou 2 ans + 6 Secondaire professionnel 1 an ou postsecondaire technique 1 an + 10 (spécialité)

Postsecondaire technique 3 ans + 8 Postsecondaire technique 3 ans (spécialité à demande élevée) + 10

Universitaire 1er cycle 1 an + 4 Universitaire 1er cycle 2 ans + 6

Universitaire 2ième cycle 1 an ou + ou 3ième cycle + 12 Universitaire 1er cycle 3 ans ou + 10

Points supplémentaires pouvant être accordés suite a une analyse approfondies de tous les documents et selon le champs d'étude - Maximum 16 points

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL (maximum 8 points)

Moins de 6 mois - Aucun point 6 mois à 11 mois + 4 12 mois à 23 mois + 4

24 mois à 35 mois + 6 36 mois à 47 mois + 6 48 mois ou + + 8

ÂGE (maximum 16 points)

18 ans à 35 ans + 16 36 ans + 14 37 ans + 12

38 ans + 10 39 ans + 8 40 ans + 6

41 ans + 4 42 ans + 2 43 ans ou + aucun point

CONNAISSANCES LINGUISTIQUES (maximum 22 points)

Français + 0 à 16 points Anglais + 0 à 6 points

SÉJOUR ET FAMILLE AU QUÉBEC (maximum 8 points)

Séjour au Québec

¹³⁰ <http://www.travailleursqualifiesquebec.com/selectiontravailleursqualifiesquebec.html> (page consultée en janvier 2013 et mars 2015)

Travailleur étranger ou étudiant étranger 6 mois ou + donne 5 points

Travailleur étranger ou étudiant étranger 3 mois à moins de 6 mois donne 5 points

Participant à un PVT aux fins de travail 3 mois ou + donne 5 points

Autres séjours 3 mois ou + donne 2 points

Autres séjours (2 semaines à moins de 3 mois +) donne 1 point

Famille au Québec - maximum de 3 points

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉPOUX OU DU CONJOINT DE FAIT QUI ACCOMPAGNE

Des points sont accordés pour le conjoint pour la formation académique, l'âge et les connaissances linguistiques (maximum de 16 points)

OFFRE D'EMPLOI VALIDÉE (maximum 10 points)

ENFANTS (maximum 8 points)

ADAPTABILITÉ ET CAPACITÉ FINANCIÈRE (maximum 7 points)

Lors de l'entrevue de sélection, des points peuvent être accordés par l'officier d'immigration.

Résultats devant être obtenus

Un travailleur qualifié célibataire doit obtenir un minimum de 49 points avant l'entrevue de Sélection soit au moment du dépôt du dossier. Cette note de passage est augmentée à 55 points s'il y a entrevue de Sélection. Un travailleur qualifié avec conjoint doit obtenir un minimum de 57 points avant l'entrevue de Sélection soit au moment du dépôt du dossier. Cette note de passage est augmentée à 63 points s'il y a entrevue de Sélection.

GLOSSAIRE

ADAPT handicapées	Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées
ALRS	Association pour la promotion du Label Responsabilité Sociale
AR	Accommodement raisonnable
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
EC	Entreprise cliente
GRI	Global Reporting Initiative
ISO de	International Organization for Standardization (Organisation internationale normalisation)
Kegg	Nom de l'équipe au Québec
Label RS	Label responsabilité sociale
NF	Norme NF
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RP	Responsable de plateau
T-Net	Nom de l'équipe en France
RT Entreprise	Nom de l'entreprise
RT Filiale France	Nom de la filiale en France
RT Filiale Canada	Nom de la filiale au Canada

Résumé

La diversité est devenue, au cours des dernières décennies, une préoccupation majeure dans les discours politiques donnant lieu à une prolifération de normes de management. L'objectif de cette thèse est de comprendre le mécanisme de ces normes et ses effets sur le management de la diversité des origines. Sont abordés à la fois les enjeux organisationnels qui en découlent dans une approche multiniveau : le siège de l'entreprise, le management de proximité et les employés. Cette recherche puise dans une littérature transdisciplinaire : l'anthropologie et la sociologie pour comprendre le construit de la diversité des origines ; la théorie néo-institutionnaliste sociologique pour comprendre le comportement des entreprises à l'égard des normes de diversité mais aussi la théorie de la coopération et de nombreuses références psychologiques pour décrypter le fonctionnement des équipes. Du point de vue empirique, la thèse offre une analyse comparée internationale. Elle investigate la dynamique organisationnelle de deux sous-unités d'analyse, en France et au Canada, au sein d'une même entreprise impliquée dans la mise en œuvre de normes de diversité et le management de la diversité des origines.

Mots clés : coopération, diversité des origines, équipe, groupes ethniques, normes, management, RSE, France, Canada

Abstract

Over the past few decades, diversity has become a key political concern resulting in a proliferation of management standards. The goal of this thesis is to understand the mechanisms of these norms and their effects on ethnic diversity management. The thesis brings to point the organizational issues in a multi-level approach: The corporate personnel in the organization's headquarters, the middle management and the employees. This research draws on a multidisciplinary literature: anthropology and sociology to understand the construct of ethnic diversity, the Sociological new institutionalism theory to explain the organizational behavior towards norms but also the cooperation theory; and the psychological literature to give insight to teams' behavior. The empirical study is based on an international comparative study in France and Canada within the same organization involved in diversity standards and the ethnic diversity management.

Keywords :cooperation, diversity, team, ethnic minorities, norms, management, corporate sociale responsibility, France, Canada