



Co-funded by the PROGRESS
Program of the European Union



Politiques et attitudes à l'égard de la diversité : Focus sur des entreprises au Grand-Duché du Luxembourg

Rapport final PROGRESS, volet 4

Réalisé sous la direction de :
David Bourguignon et Pascal Tisserant

avec la participation de :
Valérie Fointiat
Sophie Grezault
Neele Heiser
Stéphane Leymarie
Anne-Lorraine Wagner

15 août 2015

PErSEUs, Equipe d'accueil (EA) 7312
UFR Sciences Humaines et Sociales
Ile du Saulcy
570000 Metz (France)

Un projet pluridisciplinaire pour la PROMOTION DE LA DIVERSITÉ AU LUXEMBOURG

Le CET (Centre pour l'égalité de traitement) est à l'initiative avec le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg d'un projet national inédit intitulé « *Promotion de la Diversité au Luxembourg* ».

Ce projet pluridisciplinaire, amorcé en août dernier, fédère pour la première fois plusieurs partenaires déjà spécialistes des questions de diversité au Grand-Duché : le LIST (Luxembourg institute of science and technology), l'Université de Lorraine, le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg et le CET y sont impliqués et apportent leurs savoir-faire complémentaires. La mission de cette action coordonnée est de jouer un rôle d'impulsion et d'accélérateur de la promotion de la diversité, véritable moteur de performance sociale et économique pour le pays.

L'initiative se concentre essentiellement sur la diversité dans le marché du travail et s'attache à répondre au triple objectif suivant : *dresser un état des lieux, identifier les bonnes pratiques et sensibiliser*. Concrètement, il s'agit de mesurer l'évolution des discriminations au Luxembourg, de palier au manque actuel d'études sur la question de la diversité en entreprises, de diffuser les bonnes pratiques en la matière et de répondre à la demande des organisations pour un accompagnement dans la mise en place de politiques de la diversité.

Afin de répondre à ces objectifs, le projet s'articule autour de 5 piliers :

- La mesure de l'évolution des discriminations au Grand-Duché grâce à la troisième édition de l'enquête « Observatoire des discriminations » du CET
- L'organisation par le Comité pour la Charte de la Diversité des premiers Diversity Awards Lëtzebuerg qui permettront de mettre en valeur les bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité au sein des organisations
- La réalisation d'une étude intitulée « Politiques et attitudes à l'égard de la diversité : Focus sur des entreprises au Grand-Duché du Luxembourg » au sein des entreprises menée par l'Université de Lorraine
- La conception d'une méthode d'accompagnement des entreprises dans le déploiement de leurs pratiques de gestion de la diversité comme source d'innovation par le LIST
- La diffusion en 2015 des rendus auprès d'un large public afin de maximiser la portée des travaux entrepris à travers notamment des publications et workshops de restitution

Ce projet bénéficie du soutien financier du programme Progress de l'Union Européenne et du Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région.

Personne de contact:

Mme Nathalie MORGENTHALER
Chargée de Direction
Centre pour l'égalité de traitement
Tél.: (+352) 26 48 30 33



This project is funded by the PROGRESS Programme of the European Union



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Famille, de l'intégration
et à la Grande Région
Office luxembourgeois de l'accueil
et de l'intégration



Ce document a été produit avec le soutien financier du programme Progress de l'Union Européenne. Son contenu ne reflète en rien l'opinion de la Commission Européenne et relève de l'unique responsabilité de son auteur, l'UL.

Sommaire

Sommaire	2
Contexte du projet.....	4
1. Idéologies et politiques à l'égard de la diversité.....	5
Idéologie color-blindness	6
Idéologie color-consciousness	7
Un modèle intégratif, le Modèle d'Acculturation Interactif	7
De l'origine aux autres critères	7
2. Les déterminants des idéologies à l'égard de la diversité.....	8
L'Orientation à la dominance sociale (ODS).....	8
Les normes sociales	9
3. Les conséquences des idéologies à l'égard de la diversité	9
Les relations intergroupes	9
Les comportements organisationnels	10
Le bien-être	10
4. Perspectives de recherche et problématique	11
Implication théorique au niveau organisationnel	11
Perspectives.....	11
Présentation des organisations	12
Phase qualitative : analyse des entretiens	13
1. L'analyse des entretiens réalisés auprès des personnes ressources	13
L'importance du secteur d'activité	13
Typologie des organisations de notre échantillon au regard des politiques Diversité exprimées par les personnes ressources	16
2. L'analyse des entretiens réalisés auprès des personnes relais	16
Explication du guide d'entretien et description de l'échantillon	16
Phase 1 : Analyse de la perception de la diversité du personnel	17
Phase 2 : Analyse de la perception des politiques diversité et de leur appropriation par les personnes relais	20
3. Synthèse de la partie qualitative	24
Phase quantitative : résultats des questionnaires	26
1. Présentation du projet	26
L'étude Pilote.....	26
Procédure de l'étude principale	27
Problématique et hypothèses.....	27
types de mesures	28
2. Résultats de l'étude principale	31
Présentation de la population	31
Les déterminants de l'adhésion aux idéologies de la diversité	31
Les conséquences de l'adhésion aux idéologies de la diversité.....	37
3. Synthèse de la partie quantitative	41
Les prédicteurs des idéologies à l'égard de la diversité.....	42
Les conséquences des idéologies de la diversité.....	42
Conclusion	44
Références bibliographiques	47

Contexte du projet

Confrontées à l'accroissement d'une main d'œuvre issue de cultures diverses, aux législations portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ou encore aux revendications autour de la reconnaissance des différences et à la multiplication des lois visant à lutter contre les discriminations, les organisations se sont emparées de ces problématiques, notamment à travers la notion de gestion de la diversité.

Parmi les définitions proposées de la notion de diversité, certaines sont centrées sur des aspects individuels comme celle de Kreitz (2008, p. 102) qui inclut « *Toutes les différences significatives qui distinguent un individu d'un autre* »¹, tandis que d'autres se focalisent sur des appartenances sociales, comme celle d'Ely et Thomas (2001, p. 230) qui évoquent les « *caractéristiques d'un groupe (...), qui se réfèrent typiquement à des différences démographiques* »². Nous verrons que c'est sur la mise en évidence de ces dimensions individuelles *versus* intergroupes que repose la plupart des modèles théoriques qui visent à prendre en compte la diversité en luttant contre les discriminations.

La gestion de la diversité entend transcender la question de la lutte contre les discriminations qui ne constitue qu'un prérequis à son application (Barth & Falcoz, 2007; Cornet & Warland, 2008). La popularité de la notion de diversité se retrouve illustrée au travers de plusieurs dispositifs de *soft law* (chartes, accords, labels) destinés à encadrer les bonnes pratiques des organisations participantes. Ces dernières bénéficient désormais de conseils, de guides et d'outils d'accompagnement visant à instaurer la mise en place de nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de rapports aux clients ou aux usagers, dans le secteur privé comme dans le secteur public, s'inscrivant dans ce qu'il convient d'appeler les *politiques Diversité*.

L'appropriation de ces éléments se fait néanmoins de manière relativement aléatoire et désordonnée (Point, 2006). Ainsi, quels sont les effets de ces politiques diversité sur les organisations ? Peut-on caractériser des organisations selon les types de politiques diversité qu'elles prétendent réaliser ? Comment ces politiques sont-elles perçues par les salariés ? Dans quelles mesures contribuent-elles à les ouvrir à la diversité et à limiter la propension à discriminer inhérente à chaque être humain ? Dans quelles mesures impactent-elles en retour des indicateurs de pilotage de la GRH ? Voilà autant de questions auxquelles ce projet a voulu se confronter.

Pour ce faire, une équipe de recherche en psychologie sociale du travail et en sciences de gestion de l'Université de Lorraine en France s'est associée au projet porté par le Centre pour l'Égalité de Traitement du Luxembourg. Cette équipe, cofinancée par le Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région dans le cadre du programme européen Progress, a entrepris cet important travail de recherche et pris contact avec une dizaine d'organisations luxembourgeoises. Sept d'entre elles, signataires de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg et employant plus de 8000 personnes au Luxembourg, se sont portées volontaires pour participer au projet. Cette collaboration s'est concrétisée par la réalisation de deux vagues d'entretiens qualitatifs réalisées auprès de deux groupes de salariés distincts, appelés respectivement « ressources » et « relais » dans chaque organisation, ainsi que par la réalisation de deux études quantitatives. Plus précisément, un focus group et 34 entretiens de recherche d'une durée moyenne de 90 minutes ont été menés puis retranscrits, donnant lieu à une série d'analyses, en particulier basées sur des statistiques textuelles, permettant de caractériser des types de politiques diversité à propos de cinq organisations. Par ailleurs, 1329 salariés de ces cinq organisations ont répondu à un questionnaire inédit, spécialement développé pour les besoins de cette recherche, afin d'évaluer les effets des politiques diversité. Ce

¹ « any significant difference that distinguishes one individual from another » (Kreitz, 2008, p.102)

² « a characteristic of groups of two or more people and typically refers to demographic differences of one sort or another among group members » (Ely & Thomas, 2001, P.230)

questionnaire a pu être construit grâce à une étude pilote réalisée auprès de 262 salariés d'une organisation ayant accepté de participer à cette étape préliminaire de la recherche.

Le plan de ce document retrace ce cheminement en commençant par une première partie théorique indispensable à la bonne compréhension des enjeux de la gestion de la diversité dans les organisations. Plus précisément, cette première partie prend pour point de départ la notion d'idéologies de la diversité en tant que cadre théorique et de fil directeur de ce travail. Au niveau organisationnel, les idéologies donnent lieu à des normes, des mesures ou encore des politiques diversité. Au niveau de l'individu, les idéologies sont observées au travers de l'adhésion à ces normes, des causes et des conséquences des croyances qu'elles génèrent ou qui existent chez les salariés. En ce sens, elles permettent donc de répondre à la problématique générale de l'effet des politiques diversité. Cette partie théorique nous conduit à proposer un modèle permettant de caractériser quatre types de politiques diversité et de retenir un ensemble de variables susceptibles d'expliquer les effets de ces politiques sur les salariés.

La suite du document comprend deux parties méthodologiques avant d'aboutir à la discussion conclusive. La première concerne la partie qualitative : l'analyse des entretiens permet de caractériser la politique diversité des cinq organisations participantes, au regard des quatre types définis dans le cadre théorique. Ces cinq organisations seront regroupées en trois secteurs d'activités : public, bancaire et services, ce dernier comprenant trois organisations proposant des services différents aux organisations (restauration, conseil et transport). La deuxième partie méthodologique commence par rendre compte de l'intérêt de l'étude pilote réalisée auprès de 262 salariés d'une organisation du secteur de l'aide à domicile, avant de présenter le questionnaire et les résultats obtenus auprès des 1329 salariés des cinq organisations. La discussion conclusive revient sur les principaux résultats et l'intérêt, pour les acteurs du monde de l'organisation, des quatre idéologies de la diversité retenues pour la première fois dans une étude de cette envergure.

1. Idéologies et politiques à l'égard de la diversité

Face à l'hétérogénéité de leurs salariés tant en termes d'origine, de culture, de religion ou encore de genre, mais également face aux pressions législatives, qu'elles subissent, les organisations développent des politiques dites de gestion de la diversité. Toutefois, la manière de gérer cette diversité se distingue d'une organisation à une autre. La littérature a ainsi tenté de distinguer les différentes politiques de gestion de la diversité. Une première distinction que l'on peut faire pour distinguer ces politiques consiste à tenir compte du degré d'engagement des organisations à l'égard de la diversité. Certains auteurs (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & van der Zee, 2013) ont ainsi proposé un modèle permettant de classer les perspectives à l'égard de la diversité sur un continuum allant d'une attitude défensive à une attitude proactive, tout en distinguant 5 perspectives décrites dans le schéma ci-dessous.

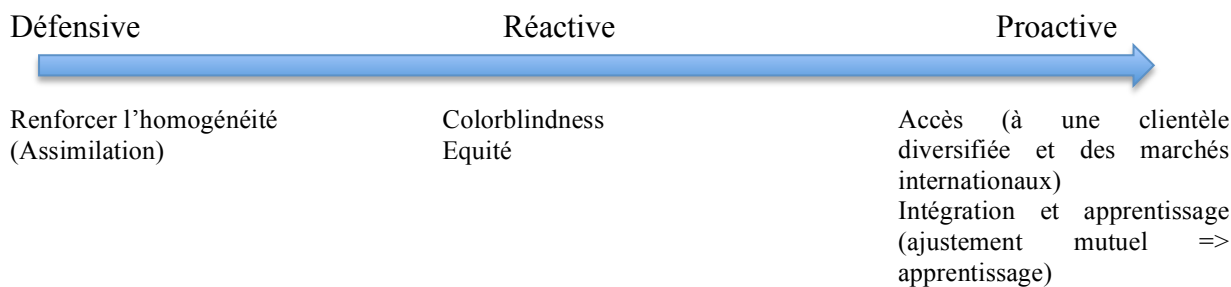


Schéma 1. Degré d'engagement des organisations à l'égard de la diversité (modèle de Podsiadlowski et al., 2013)

S'inspirant des politiques d'intégration nationales et de la littérature des relations intergroupes, d'autres auteurs (Bourguignon & Herman, 2015 ; Crosby, Iyer & Sincharoen 2006 ; Guimond, 2010 ; Leyens, 2012 ; Rosenthal & Levy, 2010) ont proposé de distinguer les politiques de gestion de la diversité se basant sur une idéologie « *color-blindness* », laquelle entend effacer les

différences avec pour objectif de traiter chaque individu de façon égalitaire, de celle du « *color-consciousness* » qui juge important de souligner les différences tout en les valorisant (Rosenthal & Levy, 2010).

D'un point de vue théorique, les deux idéologies sont susceptibles d'améliorer les relations que des groupes peuvent entretenir les uns avec les autres. L'idéologie *color-blindness* s'appuie sur une approche classique de la discrimination qui considère les préjugés comme découlant d'une attention excessive accordée aux appartenances groupales des individus (Bourhis & Leyens, 1999; Légal & Delouée, 2008). A l'opposée, l'idéologie *color-consciousness* implique la reconnaissance des appartenances groupales et le respect des différences issues de ces appartenances dans le même objectif de lutter contre les discriminations, en partant du principe que le processus de catégorisation³ est inhérent au fonctionnement cognitif de l'être humain et que les stéréotypes constituent de précieuses ressources pour faire face à un environnement complexe (Leyens, Yzerbyt, & Schadron, 1994). L'individu se trouvant dans l'incapacité de ne pas y avoir recours, il s'agit d'utiliser les stéréotypes à des fins positives pour rendre harmonieuses les relations intergroupes.

Toutefois, ces deux idéologies sont sujettes à discussion et ont, de ce fait, suscité de nombreux débats quant à leur opérationnalisation et aux conséquences qu'elles pouvaient avoir. Mieux comprendre ce qui se cache derrière les idéologies *color-blindness* et *color-consciousness* s'avère dès lors un préalable incontournable.

IDEOLOGIE COLOR-BLINDNESS

Pour lutter contre les discriminations, l'idéologie du *color-blindness* repose donc sur l'idée que l'intégration dérive d'une « indifférence aux différences » (Wolsko, Park, Judd et Wittenbrink, 2000). Ce modèle peut toutefois s'exprimer sous deux formes, à savoir l'assimilation ou l'individuation (Bourguignon & Herman, 2015).

L'assimilation part des similarités que les individus ont les uns avec les autres pour souligner une appartenance commune qui permettrait de distinguer les différences des individus issus de groupes distincts (Gaertner & Dovidio, 2000). Elle consiste donc à réunir les personnes issues de différents groupes sous la bannière d'une appartenance commune, laquelle dans le modèle assimilationniste prend généralement les habits de la société majoritaire. Dans ce cadre, ce sont les normes, les habitudes et les manières de faire des groupes dominants ou majoritaires qui prévalent, forçant généralement les groupes minoritaires à se conformer à la culture dominante et à renoncer en grande partie à leurs particularismes (Berry & Kalin, 1995). A l'opposé, l'individuation, quant à elle, propose également de gommer les appartenances groupales au profit d'une identité individuelle dans laquelle chacun voit l'autre, non pas comme un membre d'un groupe particulier mais comme une personne, avec ses propres particularités (Allport, 1954).

Pour qu'une idéologie *color-blindness* engendre des relations intergroupes harmonieuses, certains auteurs (Maquil, Demoulin & Leyens, 2009) ont insisté sur la nécessité qu'elle réponde à trois caractéristiques :

- les individus doivent être reconnus sur le plan de leurs caractéristiques personnelles et non de leur appartenance à un groupe ;
- les individus sont considérés comme similaires ;
- les individus sont perçus comme égaux.

Or, le présupposé d'égalité est mis à mal lorsque les attentes à l'égard d'un groupe sont assimilationnistes (Guimond, de la Sablonnière & Nugier, 2014). Il apparaît également que l'assimilation conduirait à des relations négatives avec les groupes majoritaires, particulièrement

³ La catégorisation est un processus cognitif qui consiste à accentuer les différences entre les catégories tout en diminuant les différences au sein des mêmes catégories. Au niveau social, ce processus amène les personnes à exagérer les différences existant entre les groupes sociaux (par exemple, les Africains sont très différents des Asiatiques) tout en diminuant les différences au sein des catégories (par ex., tous les Africains se ressemblent de même pour les Asiatiques) (Leyens, 2012).

lorsque les membres du groupe minoritaire s'identifient fortement à leur endogroupe (Verkuyten, 2011). Pourtant, l'idéologie du color-blindness est bien souvent résumé à cette dimension assimilationniste, notamment par le fait que la société dominante et majoritaire semble l'adopter. C'est probablement pour cette raison que la plupart des recherches se sont souvent concentrées sur cette dimension pour en évaluer les effets laissant de côté la dimension d'individuation (Rosenthal & Lévy, 2010)

IDEOLOGIE COLOR-CONSCIOUSNESS

Partant de l'idée que c'est le manque de connaissance et d'ouverture aux différences entre les groupes qui serait à l'origine des préjugés et des discriminations (Allport, 1954), l'idéologie du color-consciousness propose que pour enrayer ces phénomènes il faudrait encourager la diversité et la familiarisation aux différences entre les groupes sociaux. Dans cette perspective, l'intégration résulte d'une « reconnaissance des différences » où tous les groupes ont droit à une existence culturelle spécifique. A nouveau, cette attention sur les différences culturelles prônée par l'idéologie du color-consciousness peut néanmoins prendre deux formes différentes, à savoir le multiculturalisme ou le ségrégationnisme. Ainsi, encourager les groupes à conserver leurs spécificités tout en incitant des échanges et des enrichissements mutuels entre groupes minoritaire et majoritaire aboutit à l'idéologie multiculturaliste. En revanche, encourager les groupes à conserver leurs spécificités tout en invitant les membres des groupes dominant et dominé à éviter de prendre contact avec les membres de l'autre groupe de peur d'être contaminé par l'autre culture renverrait alors au ségrégationnisme (Berry & Kalin, 1995).

UN MODELE INTEGRATIF, LE MODELE D'ACCULTURATION INTERACTIF

Afin d'intégrer le caractère ambivalent des notions de color-blindness et de color-consciousness, certains auteurs (Judd & Park, 2005; Maquil et al., 2009) ont proposé de les mettre en relation avec les orientations ou stratégies d'acculturation, telles qu'elles sont décrites dans le modèle de Berry (1980) et le Modèle d'Acculturation Interactif (MAI) (Bourhis, Moise, Perreault, & Senecal, 1997; Bourhis, Barrette, El-Geledi, & Schmidt, 2009) qui anticipent le type de relations intergroupes qui découleront des orientations adoptées par les groupes en interaction.

Ces modèles décrivent différentes stratégies ou orientations selon que les groupes minoritaire et majoritaire considèrent qu'il est important ou non pour le groupe minoritaire de conserver sa culture d'origine et/ou d'acquérir la culture du pays d'accueil.

Maquil (2007) propose de prendre en compte deux dimensions pour distinguer les conséquences de chaque idéologie :

- l'importance accordée à la reconnaissance des différences intergroupes : faible (*color-blindness*) ou forte (*color-consciousness*) et
- l'ethnocentrisme faible (individualisme, multiculturalisme) et fort (assimilation, ségrégation).

Le tableau ci-après synthétise les mises en relations des concepts évoqués jusqu'ici :

		Importance accordée à la reconnaissance des différences intergroupes	
		Faible	Forte
Ethnocentrisme / Hiérarchisation des groupes	Faible	<i>Color-blindness</i> positive / Individualisme	<i>Color-consciousness</i> positive / Multiculturalisme
	Fort	<i>Color-blindness</i> négative / Assimilation	<i>Color-consciousness</i> négative / Ségrégation

Tableau 1. Synthèse des distinctions entre les aspects positifs et négatifs des deux normes

DE L'ORIGINE ETHNIQUE AUX AUTRES CRITERES

Les notions de *color* (*-blindness*, *-consciousness*) et d'acculturation font explicitement référence au critère de l'origine ethnique ou raciale. Or, la notion de diversité est souvent adossée à d'autres

critères de discrimination. Nous avons choisi dans cette étude de nous intéresser aux six critères du droit européen (origine, sexe, handicap, âge, orientation sexuelle et religion). La question de l'application de ces modèles et concepts à d'autres critères mérite donc d'être posée. On constate que la notion de « *blindness* » a, par exemple, été déclinée pour s'appliquer à d'autres critères. On peut ainsi évoquer les termes de « *sex-blindness* » (Koenig & Richeson, 2010), « *age-blindness* » ou « *age-free* » (Brooke & Taylor, 2005) ou encore « *queer-blindness* » (Smith & Shin, 2013) qui illustrent le recours à ce concept auprès d'autres groupes.

De la même façon, on trouve les notions de « *color-consciousness* » (Bonnet, 2013) ou « *color-awareness* » se déclinant également en « *sex-awareness* » (Koenig & Richeson, 2010) ou « *age-awareness* » (Brooke & Taylor, 2005).

Puisque nous nous intéressons à des critères multiples, il convient de privilégier le vocabulaire de *difference-blindness* ou *difference-awareness* pour rendre compte de ces idéologies.

2. Les déterminants des idéologies à l'égard de la diversité

Après avoir abordé la question de la nature des idéologies sous-tendant les politiques de la diversité, il apparaît important de savoir quels en sont les déterminants et ainsi de pouvoir identifier les variables pouvant rendre compte de leur adhésion. Dans cette perspective, nous nous sommes tourné vers la littérature afin d'identifier les variables pertinentes à traiter. Bien que ce point ait déjà été partiellement appréhendé lors de la présentation du modèle intégratif, il sera complété en soulignant l'importance de deux variables, à savoir l'orientation à la dominance sociale et les normes sociales.

L'ORIENTATION A LA DOMINANCE SOCIALE (ODS)

Selon Sidanius et Pratto (1999), les préjugés et la discrimination auraient pour origine le besoin des individus de créer et maintenir des hiérarchies sociales. Cette tendance s'exprime et se mesure à travers l'orientation à la dominance sociale (ODS). Dans leur théorie de la dominance sociale, les auteurs expliquent les raisons pour lesquelles les hiérarchies sociales se créent et perdurent, quels que soient les groupes considérés. Elle postule que pour justifier les inégalités et maintenir le *statu quo*, les individus adhèrent à des idéologies (mythes légitimateurs), qui correspondent à un ensemble de valeurs, d'attitudes, de croyances et d'attributions causales visant à fournir « *une justification intellectuelle et morale aux pratiques sociales* » (Sidanius & Pratto, 1999, p. 104). Le racisme, le sexisme, le nationalisme ou les stéréotypes négatifs en sont des exemples et tendent à accentuer les hiérarchies (*cf.* par exemple, Christopher & Wojda, 2008). À l'inverse, d'autres mythes ont pour conséquence l'atténuation de la hiérarchie sociale (l'universalisme, le multiculturalisme, le socialisme...). De nombreuses études attestent ainsi que l'orientation à la dominance sociale prédit les préjugés et les comportements discriminatoires à l'égard de toute une série de groupes sociaux (Amiot & Bourhis, 2005 ; Guimond, 2010 ; Wagner, Bourguignon & Tisserant, 2015).

Outre les effets sur les préjugés et la discrimination, certaines études ont également montré que l'orientation à la dominance sociale est un déterminant important des idéologies à l'égard de la diversité. Plus précisément, alors que l'orientation à la dominance sociale est liée positivement à l'idéologie d'assimilation, elle entretient une relation négative avec l'idéologie multiculturaliste (Guimond *et al.* 2013; Levin *et al.*, 2012; Wagner, Tisserant & Bourhis, 2013). Toutefois, d'autres études tendent à montrer qu'une forte dominance sociale induit une interprétation « négative » des idéologies (à savoir assimilationniste ou ségrégationniste), tandis qu'une faible dominance sociale, et donc une faible hiérarchisation, conduirait plutôt à une interprétation positive des normes (individualisme ou intégrationnisme) (Kamiejski *et al.* 2012 ; Levin *et al.*, 2012).

LES NORMES SOCIALES

Les normes sociales « regroupent l'ensemble des règles et des prescriptions portant sur la manière de percevoir, de penser, et d'agir. Elles se révèlent être de véritables échelles de référence ou d'évaluation qui définissent une marge de conduites, d'attitudes ou d'opinions permises et répréhensibles » (p. 155, Leyens & Yzerbyt, 1997). La lecture de cette définition ne laisse que peu d'ambiguïté quant au rôle déterminant que peuvent jouer les normes sociales tant dans la manière dont nous nous comportons et dans la manière de penser (Sherif, 1965). De nombreuses études attestent de cette réalité (Lewin, 1948 ; Goldstein, Cialdini & Griskevicius, 2008). Au niveau des préjugés et de la discrimination, une série d'études menées par DeOliveira, Danbrum et Guimond (2008) témoignent de l'importance des environnements normatifs dans l'adhésion aux idéologies de légitimation des inégalités sociales. Plus précisément, un contexte normatif favorisant les inégalités sociales incite les individus à légitimer les inégalités, à développer des préjugés envers les groupes minoritaires et à s'opposer aux politiques multiculturalistes par rapport à un contexte normatif prônant l'égalité sociale. Le rôle des normes sociales dans l'adhésion aux idéologies de la diversité a également été confirmé dans d'autres études (Guimond *et al.*, 2013).

3. Les conséquences des idéologies à l'égard de la diversité

De la question des déterminants des politiques de gestion de la diversité découle celle des conséquences que l'adhésion à l'une ou l'autre de ces politiques peut avoir sur les individus. Dans cette perspective, trois domaines ont été investigués dans le cadre de ce projet à savoir le domaine des relations intergroupes (préjugés, discrimination mais également soutien aux politiques de gestion de la diversité), le domaine des comportements organisationnels et celui du bien-être psychologique. Dans cette perspective, nous nous sommes à nouveau tournés vers la littérature.

LES RELATIONS INTERGROUPEES

La question des conséquences des politiques de gestion de la diversité sur les relations intergroupes est une préoccupation majeure de bon nombre d'études réalisées dans ce domaine. Répondre à cette question permet en effet de s'assurer que ces politiques ont bel et bien les effets escomptés et permet de ce fait de légitimer l'existence de ces politiques. Pourtant, comme nous allons le montrer, les conclusions de ces travaux sont loin d'être claires et univoques.

Bien qu'un certain nombre de chercheurs s'accordent à dire que les politiques de gestion de la diversité, qu'elles reposent sur une idéologie color-blindness ou color-consciousness, ont des effets positifs sur l'amélioration des rapports intergroupes, il apparaît toutefois qu'à chacune de ces idéologies sont associés des inconvénients et des bénéfices (Bourguignon & Herman, 2015 ; Rosenthal & Levy, 2010).

Au niveau des politiques basées sur le color-blindness, une série d'études tend à montrer que ce type de politiques a des conséquences positives en termes de climat social et de diminution de l'expression des préjugés auprès des membres de groupes majoritaires (Worthington *et al.*, 2008 ; Koenig & Richeson, 2010). Toutefois, ces conclusions sont nuancées par d'autres études qui montrent que les politiques de gestion de la diversité basées sur le color-Blindness s'accompagnent chez les membres de groupes dominants d'une forme de désintérêt par rapport aux groupes minoritaires (par le biais d'un désengagement psychologique envers ces groupes mais également par une minimisation des injustices que ces groupes peuvent subir) (Offermann *et al.*, 2014 ; Plaut, Thomas & Goren, 2009) mais également d'une augmentation de leur dominance sociale et de l'expression de préjugés de manière explicite et implicite (Richeson & Nussbaum, 2004; Wolsko, Park & Judd, 2006). Par ailleurs, c'est au niveau des membres de groupes minoritaires que les conséquences apparaissent clairement de manière plus négative en ce sens que ce type d'idéologie amène ces individus à prendre distance vis-à-vis du groupe dominant (Meeussen *et al.*, 2014). Ces résultats globalement négatifs ne doivent cependant pas faire oublier que c'est avant tout la façon dont est interprétée cette notion qui s'avère déterminante.

Pour ce qui est des politiques de gestion de la diversité basées sur le color-consciousness, les résultats sont également mitigés. Ainsi, un certain nombre d'études attestent des bénéfices des politiques de gestion de la diversité basées sur le color-consciousness et, plus particulièrement, le multiculturalisme en soulignant qu'en facilitant les contacts intergroupes, elles permettent d'améliorer l'harmonie intergroupe, d'accroître la qualité des interactions entre membres de groupes différents et de réduire les préjugés (Perry, Paradies & Pedersen, 2014 ; Richeson & Nussbaum, 2004 ; Verkuyten, Martinovic & Smeekes, 2014; Vorauer, Gagnon & Sasaki, 2009 ; Wolsko *et al.*, 2000). Toutefois, un certain nombre d'études s'accordent sur le fait que ce type de politique s'accompagne d'une accentuation des processus de stéréotypisation des groupes (Gutierrez & Unzueta, 2010; Ryan *et al.*, 2007). D'autres études pointent, également, le danger associé à certaines politiques basées sur le color-consciousness, d'accroître les différenciations entre les groupes sociaux et les biais raciaux qui en découlent mais également les phénomènes de replis communautaires (Bigler, 1999 ; Greene, 2009 ; Prashad, 2003 ; Wittig & Molina, 2000). Toutefois, d'une manière générale, le multiculturalisme apparaît plus à même de favoriser la cohésion intergroupe et la réduction des conflits. Comme nous le suggérons plus haut, ces résultats seront à pondérer au regard des dimensions de ces idéologies rendues saillantes au travers de ces études.

LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS

Au niveau des comportements organisationnels, un certain nombre d'études soulignent les bénéfices des politiques color-consciousness basées sur le multiculturalisme tant sur la satisfaction des individus issus de groupes minoritaires (Villalpando, 2002), que sur l'implication -dans l'organisation *via* notamment un meilleur sentiment d'acceptation (Meeussen, Otten & Phalet, 2014 ; Plaut, 2010). En outre, ce type de politique de gestion de la diversité permet de réduire le turnover (Iweins *et al.*, 2013), favorise le développement de relations de confiance entre collègues de travail (Beheri, 2009) et influence positivement la gestion des compétences et des connaissances (Brooke & Taylor, 2005). Pour ce qui est des politiques de gestion de la diversité basée sur le color-blindness, le tableau est moins favorable. Ainsi, ces politiques et plus particulièrement celles basées sur l'assimilation, ont souvent été considérées dans la littérature comme des politiques passant sous silence les discriminations historiques et renforçant les inégalités par le biais de discriminations plus subtiles et pernicieuses (Ferber, 2012 ; Neville *et al.*, 2000 ; Plaut, 2010 ; Worthington, Navarro, Loewy & Hart, 2008). Par ailleurs, elles sont également associées au processus de désengagement psychologique (Plaut, 2010) et s'accompagnent d'une détérioration des performances cognitives (Norton, Sommers, Apfelbaum, Pura & Ariely, 2006). Toutefois, d'autres auteurs nuancent ce tableau négatif en soulignant que ces effets peuvent être affectés par la structure des organisations (Purdie-Vaughns, Steele, Davies, Dittmann & Crosby, 2008).

LE BIEN-ETRE

Les études portant sur les effets des politiques de gestion à l'égard de la diversité sur le bien-être montrent que celles basées sur l'idéologie colour-consciousness et plus particulièrement le multiculturalisme s'accompagnent du développement d'une meilleure estime de soi pour les membres de groupes minoritaires (Verkuyten, 2009 ; Wolsko *et al.*, 2006). Ce constat est également appuyé par d'autres études soulignant les effets bénéfiques du multiculturalisme sur d'autres dimensions de la santé (*e.g.* Abraido-Lanza, Armbrister, Florez & Aguirre, 2006). Par ailleurs, ces effets positifs ne sont pas cantonnés aux groupes minoritaires mais semblent également s'étendre en partie aux membres de groupes majoritaires (Verkuyten, 2009). Toutefois, ces conclusions sont remises en questions par d'autres auteurs qui considèrent que c'est l'idéologie color-blindness qui génère une meilleure estime de soi pour les groupes dominants (Wolsko *et al.*, 2006).

4. Perspectives de recherche et problématique

Au regard des travaux précédemment mentionnés, nous proposons d'introduire les concepts de *difference-blindness* et de *difference-awareness*. Ces notions devront être distinguées en fonction de l'interprétation qui leur est donnée, elle-même dépendante de la hiérarchisation ou de l'absence de hiérarchisation des groupes en interaction.

IMPLICATION THEORIQUE AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Comme nous l'avons vu, le positionnement de l'organisation peut porter sur la volonté d'individualiser chaque membre de l'organisation dans le but d'éviter les effets néfastes de la catégorisation (*difference-blindness*) ou, au contraire, mettre en valeur les différences liées aux groupes d'appartenance afin de souligner l'apport de la diversité pour l'organisation (*difference-awareness*).

Par ailleurs, la coloration donnée à ces notions sera dépendante des normes et mythes à l'égard de la hiérarchisation des groupes. La théorie de la dominance sociale (Sidanius & Pratto, 1999) prévoit en effet que certains environnements normatifs diminueraient ou accentueraient la hiérarchie sociale (Sinclair, Sidanius & Levin, 1998).

Ces deux facteurs croisés nous conduisent à 4 types d'orientations à l'égard de la diversité :

La notion de **difference-blindness (DB)** renverrait à deux pôles en fonction des normes organisationnelles à l'égard de la hiérarchie.

- Environnement atténuateur de hiérarchie/ DB-positive : Importance accordée aux compétences et caractéristiques personnelles, refus de prendre en compte d'autres critères dans différentes situations (recrutement, évaluation, gestion de carrière, aménagement de poste), associée à une conception égalitariste des rapports intergroupes.
- Environnement renforçateur de hiérarchie/ DB-négative : Le refus de prendre en compte les appartenances sociales « naturellement » inégalitaires peut conduire à nier l'existence de ces inégalités (et par conséquent à ne pas proposer de solution pour les enrayer). Il est attendu des individus qu'ils se conforment au modèle dominant (assimilation) sans prendre en compte les difficultés pouvant être liées à leurs spécificités. L'organisation fait ainsi peser le poids et la responsabilité du changement sur les individus.

La notion de **difference-awareness (DA)** aurait également deux versants :

- Environnement atténuateur de hiérarchies / DA-positive : Valorisation des différences et encouragement à conserver ses spécificités perçues comme une chance et un enrichissement pour l'organisation. La mixité en termes de genre, de culture, d'âge ou sociale sera, par exemple, encouragée dans les équipes (et le recrutement).
- Forte hiérarchisation / DA-négative : Les différences sont reconnues mais hiérarchisées ce qui peut conduire à l'instauration de rôles et de statuts déterminés par l'appartenance à un groupe. La genrisation des métiers, l'ethnisation des tâches, et des attitudes telles que le sexisme bienveillant (Glick & Fiske, 2001) pourraient être la conséquence de cette norme.

PERSPECTIVES

Au regard de ce que nous venons d'évoquer, les méthodologies que nous avons mises en œuvre visaient à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les normes organisationnelles en matière de diversité à l'œuvre au sein des organisations signataires de la Charte de la Diversité ?
- Quels sont les corrélats de ces idéologies, autrement dit, quels sont les facteurs antécédents et les conséquences ?

La phase qualitative permet de répondre à la première question tout en nuancant les catégories proposées, notamment au regard des critères de discrimination impliqués. De plus, elle s'intéresse à la perception que les personnes ressources (qui impulsent les politiques diversité) et relais (qui

mettent en place ces politiques) ont de la diversité, de ces politiques et de leurs conséquences sur les salariés et usagers de leur organisation.

Les entretiens auprès des personnes relais ont, en outre, permis de recenser les outils et mesures mobilisés pour opérationnaliser ces politiques en faveur de la diversité.

La partie quantitative s'adresse à l'ensemble des employés et vise à faire écho à la partie qualitative en s'intéressant à l'appropriation de ces politiques par l'ensemble des membres de l'organisation. De façon plus précise, elle s'intéresse aux normes perçues à l'égard de la diversité et de l'adhésion aux idéologies par les répondants. Autrement dit, dans quelle mesure sur le plan individuel, l'ensemble du personnel s'approprie ou non les politiques impulsées et mises en œuvre par les personnes ressources et relais.

Cette phase quantitative permet également d'identifier les idéologies les plus susceptibles de conduire à des relations intergroupes harmonieuses, à un bien-être au travail, à un climat organisationnel favorable et à des attitudes positives à l'égard des politiques en faveur de la diversité.

Nos hypothèses générales sont que les organisations développeront des idéologies et normes différentes en fonction des critères de discrimination impliqués, qu'il peut exister une discordance entre les normes que l'organisation cherche à mettre en place et la perception qu'en ont les salariés, d'une part, et la façon dont ils y adhèrent d'autre part, comme cela est le cas au niveau national (Guimond *et al.*, 2013). Enfin, nous supposons que l'adhésion aux idéologies déterminera le type de rapport à l'organisation, les relations intergroupes, et le bien-être au travail des employés. Plus précisément, on peut attendre qu'un contexte égalitaire, quelle que soit la norme mise en œuvre soit plus à même de générer des attitudes positives.

PRESENTATION DES ORGANISATIONS

Sept organisations, signataires de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg et employant plus de 8000 personnes au Luxembourg ont accepté de participer à cette recherche, dont les cinq premières à partir desquelles sont issus les principaux résultats :

L'organisation n°1 appartient au secteur bancaire. Avec plus de 4000 collaborateurs répartis sur quatre unités, cette banque est un des plus importants employeurs au Luxembourg. Elle appartient à un groupe bancaire dont le siège est en France et emploie 187 900 salariés dans 75 pays.

L'organisation n°2 appartient au secteur des services, et plus particulièrement à celui de la restauration collective. Elle emploie plus de 1700 personnes sur 80 sites au Luxembourg. Elle appartient à un groupe dont le siège est en France et emploie 428 000 salariés dans 80 pays.

L'organisation n°3 relève également du secteur des services mais se situe plus précisément dans celui du conseil et appartient aux "big four" dans ce domaine. Ce réseau international d'organisations, dont le siège est à Londres, est présent dans 157 pays avec 184 000 collaborateurs dont 2300 salariés au Luxembourg.

L'organisation n°4 est une commune de 20 000 habitants. Elle emploie 550 personnes dont 65% de salariés (et 35 % de fonctionnaires et employé-es communaux).

L'organisation n°5 se situe dans le secteur de la location et de la gestion de parc automobiles et appartient donc, comme les deux organisations précédentes au secteur des services. Cette organisation internationale a son siège aux Pays Bas et emploie 6500 salariés dans 32 pays, dont 70 au Luxembourg.

L'organisation n°6 est une importante compagnie de transport ayant uniquement participé au début de la phase qualitative de cette recherche (un entretien avec la personne ressource).

L'organisation n°7, qui fait l'objet de l'étude pilote, est une société nationale du secteur d'aide et de soin à domicile, qui employait 2000 personnes au moment de l'étude.

Phase qualitative : analyse des entretiens

La phase qualitative a pour principal objectif de qualifier les politiques diversité à l'œuvre dans les organisations ayant participé à cette étude, en particulier au regard du modèle théorique proposé précédemment. Une dimension plus subjective s'intéresse à la perception qu'ont les acteurs des dispositifs en place.

Cette phase fait référence à une méthodologie de recueil de données qui s'est déroulée sous la forme d'entretiens. Ces entretiens ont été retranscrits et ont fait l'objet d'un traitement statistique des données textuelles à partir du logiciel Alceste⁴. Cette méthodologie va être brièvement décrite dans un premier temps avant d'aborder, en deux parties respectives, l'analyse des entretiens réalisée auprès de deux types d'acteurs :

- 8 personnes dites « ressource » : elles mettent en place les pratiques et politiques diversité de l'organisation ;
- 31 personnes dites « relais » : sélectionnées par les personnes ressource pour les besoins de cette enquête par entretien, les personnes relais entretiennent un lien avec les politiques diversité de part leur fonction de décideur, responsable, membre d'un groupe de travail ou encore de délégué.

1. L'analyse des entretiens réalisés auprès des personnes ressources

Les personnes ressource sont au nombre de 8 et représentent 6 organisations différentes. Il s'agit des responsables de la gestion des ressources humaines et/ou des personnes en charge de la diversité. Sept entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 105 minutes chacun, ont été menés avec ces personnes : deux entretiens distincts avec le Directeur des Ressources Humaines et la responsable diversité pour l'organisation n°1 et un entretien commun avec les personnes qui exercent respectivement ces mêmes responsabilités dans l'organisation n°2. Les entretiens visaient à recenser les principales politiques diversité qui sont élaborées par les organisations de notre échantillon. Ils reposent sur un premier guide d'entretien élaboré pour le recueil de données les plus objectives possibles sur les pratiques et *process* Ressources Humaines impactés par ces politiques⁵.

Organisation n° (*org)	Numéros des entretiens ressource (*ress_)	Nombre d'entretiens	Genre (*sex_)
1	1 – 2	2	F - H
2	3	1 (deux personnes)	F - F
3	4	1	F
4	5	1	F
5	6	1	H
6	7	1	H

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon de personnes ressource

L'IMPORTANCE DU SECTEUR D'ACTIVITE

L'analyse du discours des personnes ressource a permis de mettre en évidence de façon stable⁶ une structure en quatre classes lexicales distinctes, présentée dans la figure 1 ci-après et représentant 69% du discours.

Chaque classe représente une configuration sémantique de thèmes spécifiques apparaissant dans le

⁴ Lors de l'analyse du discours que nous avons réalisée, les données recueillies oralement sont retranscrites puis analysées à l'aide d'un logiciel d'analyse textuelle nommé Alceste (Analyse de Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes ; Reinert, 1986, version 2012 plus). Ce logiciel permet la réalisation d'une analyse de contenu, c'est-à-dire l'apport d'un éclairage sur des faits statistiques concernant l'ensemble des données textuelles recueillies (soit un corpus de mots), et offre ainsi des pistes interprétatives aux discours des professionnels interrogés

⁵ La taille du corpus analysé est de 419ko. L'ensemble se compose de 7 Unités de Contexte Initiales (UCI) que nous avons prédéfinies (correspondant au nombre d'entretiens réalisés), pour une somme de 74689 mots, dont 5844 formes distinctes, comprenant 1120 formes réduites (noms, verbes, adjectifs et adverbes) et 322 formes supplémentaires ou « mots-outils » (articles, prépositions, pronoms, conjonctions...). Chaque numéro d'entretien, le sexe de l'interviewé ou encore son organisation constituent un ensemble de 15 variables retenues pour l'analyse.

⁶ En réalité, le logiciel réalise deux classifications successives en faisant varier légèrement les longueurs des UCE analysées afin de contrôler la stabilité des classes obtenues. Dans nos résultats, les deux classifications descendantes réalisées sont identiques.

discours des personnes ressource. La position de chaque classe est définie relativement à celle des autres avec ici, la classe 1 qui se différencie d'un sous ensemble constitué des 3 autres classes, la classe 2 contrastant à son tour, mais dans une moindre mesure, avec un sous ensemble constitué des classes 3 et 4, comme le montre le dendrogramme de la figure 1.

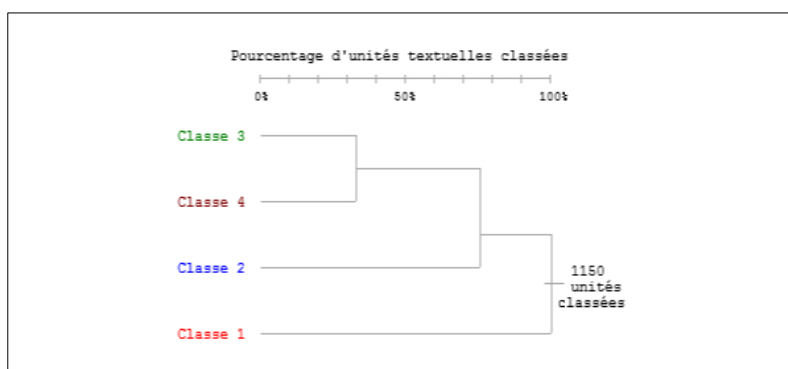


Figure 1. Classification hiérarchique descendante obtenue à partir de l'analyse du corpus des personnes ressource

Ces quatre classes, dont nous allons interpréter les résultats, témoignent de l'existence de quatre mondes lexicaux distincts pouvant se résumer par les thèmes suivants :

- Classe 1 (22% du discours analysé) : Service public et homogénéisation.
- Classe 2 (43% du discours analysé) : Recrutement et valorisation des compétences individuelles.
- Classe 3 (20% du discours analysé) : Secteur bancaire et diversité.
- Classe 4 (15% du discours analysé) : Secteur du transport et responsabilité sociale des organisations

- **La classe 1**, Service public et homogénéisation.

Elle définit un premier monde lexical (22% du discours analysé) et contient des éléments renvoyant au service public. Ils se caractérisent par l'usage de termes qui font directement référence au statut des fonctionnaires versus les autres catégories de salariés : « [...] on a constaté que les salariés voient une différence entre ceux qui travaillent dans l'administration et ceux qui travaillent dans les services et régions industriels » (*ress_5 *sex_f *org_4). L'homogénéité due aux conditions requises pour accéder à la fonction publique (nationalité et maîtrise des langues) impriment le discours relatif à l'attitude au travail : « C'est l'ancienneté dans le service public qui crée des différences dans l'attitude de travail et où on essaye parfois de trouver des solutions mais c'est pas toujours possible » (*ress_5 *sex_f *org_4). Des salariés d'origine non-luxembourgeoise peuvent toutefois travailler dans la fonction publique mais leur intégration n'est rendue possible que parce qu'ils ont effectué leur scolarité au Luxembourg : « Dans l'administration il y a des gens d'origines étrangères mais qui sont bien intégrés parce qu'ils ont fait leur scolarité ici et donc on n'a pas de problèmes de langues, ni de communication » (*ress_5 *sex_f *org_4). Le principal motif d'intérêt est celui de l'égalité entre les femmes et les hommes. La misogynie des hommes, majoritaires dans les métiers manuels, est mentionnée comme un sujet de préoccupation mais ne semble provoquer d'action concrète que si les femmes n'arrivent pas à s'adapter : « On lui a tout de suite proposé un entraînement parce qu'elle travaille avec un chef d'équipe, c'est quatre hommes qui sont assez misogynes d'expérience, ils nous racontent parfois des histoires, on se dit c'est pas possible ; et aussi il y a dans cette équipe de cinquante personnes juste trois femmes qui y travaillent et qui s'adaptent bien aux hommes » (*ress_5 *sex_f *org_4).

- **Classe 2** : Recrutement et valorisation des compétences individuelles

Les éléments de discours de **la classe 2**, la plus importante des quatre (43% du discours analysé), se différencient de ceux de la classe précédente car ils concernent l'organisation privée et portent plus spécifiquement sur les enjeux liés au recrutement. La notion de compétence des individus apparaît ici centrale : « Si on fait dix recrutements, quinze recrutements dans l'année, c'est bien. Donc, pour

*un manager ça correspond à une, deux, trois personnes maximum, donc forcément on recrute d'abord sur la base des compétences » (*ress_6 *sex_h *org_5). Une organisation pratique même les tests d'habiletés pour des postes à faible niveau de qualification : « [...] les administrations de l'emploi reçoivent et testent des compétences objectives sur un certain nombre de candidats, et donc arrivent chez nous des profils qui n'ont pas été présélectionnés » (*ress_3 *sex_f *org_2). Cette focalisation sur la notion de compétence n'est pas seulement vraie pour ce qui concerne le recrutement externe. Elle l'est également pour la mobilité interne : « Si on regarde la liste des prétendants aujourd'hui, il n'y a personne. Alors oui, on suscite les vocations mais il faut dire voilà, aujourd'hui vous avez ce panel de compétences pour accéder à un poste, si vous avez cette ambition, il vous manque telles et telles compétences » (*ress_2 *sex_h *org_1). La direction des ressources humaines (DRH) est centralisée et se porte garante du respect des valeurs et des procédures en veillant à ne pas discriminer : « On a rappelé systématiquement que le recrutement, la mobilité, la formation, l'évaluation devaient se faire dans le respect de nos valeurs, de nos principes éthiques et de favoriser la diversité » (*ress_3 *sex_f *org_2).*

- **Classe 3** : Secteur bancaire et diversité.

Les éléments de discours de **la classe 3** (20% du discours analysé) renvoient également au monde de l'organisation avec une forte orientation sur la planification d'initiatives volontaristes. L'un des points qui contraste avec la classe précédente est qu'ici, l'approche paraît davantage connectée au business et se traduit, en premier lieu, par l'existence d'une fonction diversité qui se situe à un haut niveau managérial : « La diversité est positionnée à un niveau de management élevé pour lui donner de la crédibilité, pour que le message soit entendu. Donc au niveau du groupe, si je fais le lien, la diversité est directement rattachée au président et membre du comité exécutif » (*ress_1 *sex_f *org_1). Un accent particulier est mis sur la taille du groupe avec des références répétées aux dimensions locale et internationale. L'activité bancaire est mentionnée et ses notions connexes (risque, comité, chiffre, budget) semblent influencer les modalités d'action en matière de diversité : « Il y a des fonctions (diversité) ailleurs. On est aussi une banque domestique, comme on appelle ça chez nous, donc avec un marché local. On va créer cette fonction diversité et sa première mission sera de mettre en place ce plan d'actions positives » (*ress_1 *sex_f *org_1). Le business case paraît pleinement assumé et l'attendu en terme d'image n'est pas ignoré, bien au contraire, il se situe au fondement de la politique du groupe : « En France, il y a un antécédent, un dossier de discrimination homme-femme. [...] nous on ne connaissait pas ça, on l'a découvert par la suite parce qu'évidemment le groupe a été condamné. Ce n'est pas tellement pour l'argent qui a été payé, c'est pour l'image » (*ress_1 *sex_f *org_1). C'est la diversité et la mixité qui sont prioritairement mises en avant. La question de la mixité femmes-hommes se voit assignée des objectifs ambitieux qui sont déclinés à tous les niveaux hiérarchiques. La réalisation de ces objectifs peut même être prise en compte dans la rémunération variable de certains cadres supérieurs : « Ce qui est aussi super important à noter, c'est qu'il y a un lien direct entre la réussite des objectifs sociétaux du groupe et la gratification des postes de haute direction ». (*ress_1 *sex_f *org_1)

- **Classe 4** : Secteur du transport et Responsabilité sociale des organisations

La classe 4 (15% du discours analysé) contraste d'un point de vue thématique avec la classe précédente, puisque le discours paraît porter davantage sur des aspects techniques relatifs au secteur du transport qui est très clairement mentionné. On ne parle pas de diversité, ni de discrimination ou d'égalité de genre, on parle plutôt de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), d'environnement, de développement (durable) et de territoire. L'ancrage sociétal apparaît assez nettement mais cet entretien n'a manifestement pas été réalisé avec la personne ressource. Il reprend, pour l'essentiel, des propos préparatifs à de futurs entretiens avec le directeur général et les directeurs opérationnels. La suite de l'étude n'ayant pas été menée dans cette organisation, nous n'allons pas plus loin dans l'analyse et ne catégoriserons pas cette organisation en regard de notre modèle théorique.

TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS DE NOTRE ECHANTILLON AU REGARD DES POLITIQUES DIVERSETE EXPRIEMES PAR LES PERSONNES RESSOURCE

Pour revenir à notre modèle théorique, l'analyse des univers lexicaux des personnes ressources nous invite à proposer une première catégorisation des organisations de notre échantillon.

Le monde lexical de la classe 1, à laquelle l'organisation 4 est associée à titre exclusif, est celui du service public et est marqué par l'homogénéité qui le caractérise. Il correspond à un environnement de travail où il est attendu des individus qu'ils se conforment au modèle ou au groupe dominant (assimilation). L'organisation 4 se rapproche d'un environnement plutôt renforceur de hiérarchie de type « Difference Blindness négative ».

La classe 2, à laquelle sont principalement associées les organisations 2, 3 et 5, de par l'importance qui est accordée aux compétences des individus, à la fois dans le cadre du recrutement mais aussi dans la plupart des processus RH, semble correspondre à un environnement atténuateur de hiérarchie de type « Difference Blindness positive ». La pratique des tests d'habiletés est un exemple typique de dispositif s'inscrivant dans cette idéologie où les différences intergroupes s'effacent devant les qualités intrinsèques de l'individu.

La classe 3, à laquelle est essentiellement associée l'organisation 1, renvoie à un univers de valorisation des différences qui sont vécues comme un enrichissement pour l'organisation. La mixité en termes de genre est fortement encouragée et donne lieu à la fixation d'objectifs dont la réalisation peut impacter la rémunération. Ces mesures de discrimination positive illustrent bien la correspondance à une norme de type environnement atténuateur de hiérarchies de type « Difference Awareness positive ».

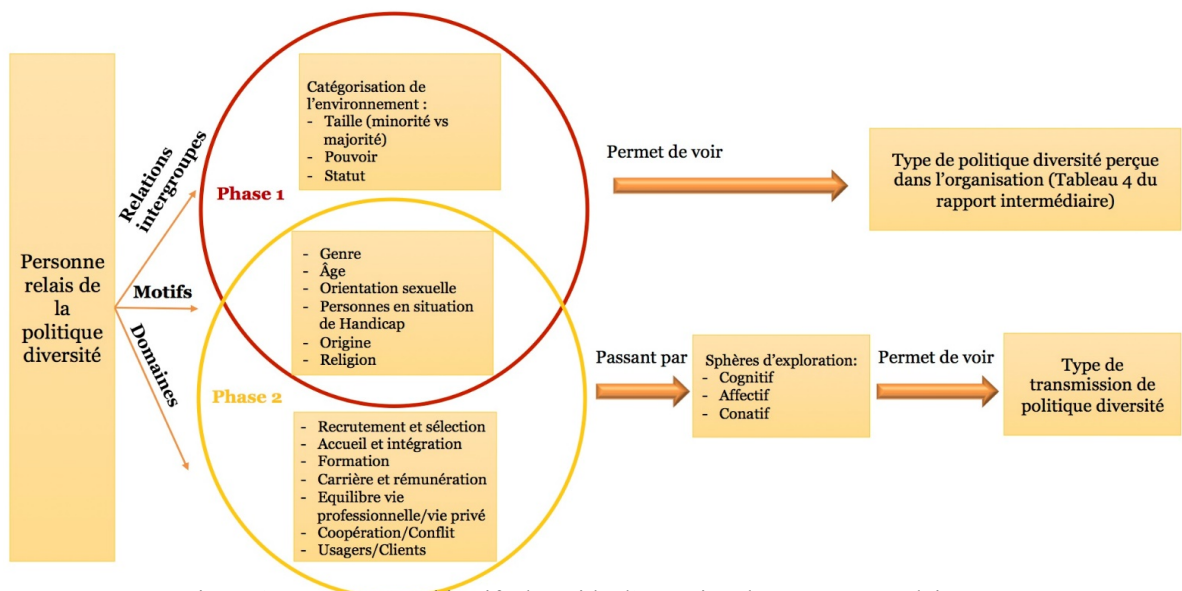
2. L'analyse des entretiens réalisés auprès des personnes relais

Cinq des six organisations précédentes ont accepté de participer à une deuxième étape de la phase qualitative réunissant 32 personnes relais lesquelles étaient proposées par les personnes ressources. La description de l'échantillon et l'explication du guide d'entretien, qui comprend deux phases, font l'objet d'une première partie avant de proposer l'analyse de ces deux phases.

EXPLICATION DU GUIDE D'ENTRETIEN ET DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Le guide d'entretien destiné aux personnes relais place au cœur de l'analyse les six motifs de catégorisation, en référence aux motifs de discrimination de l'arsenal juridique luxembourgeois en matière de non-discrimination représenté notamment par le CET (Centre pour l'Égalité de Traitement). Comme le montre le schéma ci-dessous, ce guide comprend deux phases :

- phase 1 : la perception de la diversité du personnel et des politiques associées ;
- phase 2 : la perception des politiques diversité et de leur appropriation.



La phase 1 s'appuie sur une technique de manipulation de jetons symbolisant l'ensemble du personnel de l'organisation qu'il s'agit de répartir, du point de vue de l'interviewé, selon les différents motifs. Cette technique permet d'évaluer la façon dont chacun catégorise son environnement de travail en termes de groupes perçus et la façon dont ces groupes entretiennent des relations au regard de certaines variables, telles que la taille ou encore le pouvoir.

La phase 2 reprend la démarche du guide d'entretien des personnes ressources et questionne la personne relais sur sa perception de dispositifs mis en place au nom de la diversité selon les grands domaines du processus RH.

27 entretiens semi-directifs ont été réalisés selon cette démarche. Ils se répartissent de la façon suivante

Organisation (*org)	n°	Numéro des entretiens relais (*_relai)	Nombre d'entretiens	Genre (*sex_)
1		1 – 4	4	1 F + 4 H (entretien n°2 réalisé avec 2 H)
2		5 – 13	9	2 F + 7 H
3		14 – 23	10	6 F + 7 H
4		24 – 25	2	2 H
5		26 - 27	2	2 F

Tableau 3. Caractéristiques de l'échantillon de personnes relais

À ces 28 personnes rencontrées s'ajoutent 3 personnes (1 femme et 2 hommes) de l'organisation n°3, ayant participé à un focus group permettant de recueillir des données sur la première partie de l'entretien. Pour le focus group la manipulation de jetons a été remplacée par une technique "papier-crayon".

Ces personnes relais occupent des postes et des statuts très différents les uns des autres, allant de la direction de site de plus d'un millier de personnes à celle d'agent de service. La plupart exercent des responsabilités de projet ou d'équipe, certaines sont déléguées du personnel et toutes entretiennent un lien avec les politiques diversité.

PHASE 1 : ANALYSE DE LA PERCEPTION DE LA DIVERSITE DU PERSONNEL

La technique de recueil des données de la perception de la diversité du personnel s'appuie sur une série de 20 jetons proposée à l'interviewé pour chaque motif de catégorisation. Dans un premier temps, la personne traduit sous la forme de piles de jetons, le nombre et la taille (ou l'importance) des catégories de personnels qu'elle perçoit dans son organisation, en nommant ces différentes catégories. Comme le montre le tableau 4 ci-dessous, la représentation ainsi obtenue permet d'observer l'expression d'une catégorisation ou non de l'environnement de travail au regard du motif considéré ; si la catégorisation est exprimée alors le nombre de catégories perçues peut-être aisément calculé pour chaque motif. C'est également le cas du score d'inégalités de tailles, correspondant aux différences de nombre de jetons par pile, qui symbolise le caractère majoritaire vs. minoritaire des catégories de personnels perçues. Dans un second temps, pour chaque motif, il est demandé à l'interviewé s'il perçoit des écarts de pouvoir entre les différentes catégories ainsi représentées, permettant de calculer la fréquence (f) de cas d'inégalités de pouvoir perçues. Les personnes relais se sont non seulement facilement prêtées à cet exercice original mais plusieurs d'entre elles ont exprimé l'intérêt de cette technique permettant d'accéder à une représentation imagée de leur propre perception de la diversité à laquelle elles n'avaient pas forcément réfléchi dans ces termes jusqu'ici.

L'analyse des données ainsi recueillies permet d'observer des caractéristiques de la diversité perçue, au regard des six motifs de catégorisation. Le tableau ci-dessous propose une synthèse des principaux résultats obtenus auprès des 31 personnes relais.

Motifs de catégorisation (ou type de diversité perçue) (n = nombre de personnes percevant des catégories)	Nombre moyen (m) de catégories perçues	Inégalités de tailles perçues : (majorité / minorités): moyenne (M) des écarts de taille entre catégories	Inégalités de pouvoir perçues : fréquence (f) de cas d'inégalités de pouvoir
Genre (n = 31)	2,1	3,3	19
Age (n = 29)	3,1	4,4	22
Origine (n = 28)	3,8	3,6	21
Handicap (n = 24)	2,1	12,1	6
Religion (n = 18)	2,7	6,1	5
Orientation sexuelle (n = 18)	2,1	11,6	5

Tableau 4. Caractéristiques de la diversité perçue par les personnes relais selon les 6 motifs de catégorisation (N = 31)

Le processus de catégorisation selon les six motifs de discrimination

Le genre est le motif dont la catégorisation est la plus unanime : d'une part c'est le seul motif que tous les participants ont accepté de catégoriser, d'autre part le nombre et les noms associés aux catégories (femmes et hommes) sont semblables, à l'exception d'un cas qui mentionne une troisième catégorie, les personnes transgenres.

L'âge, l'origine et le handicap font également partie des motifs donnant fréquemment lieu à la perception de catégories ou groupes. Concernant l'âge, 3 groupes sont généralement distingués (m = 3,1), avec une catégorie centrale qui oppose les plus jeunes aux plus anciens (dont les bornes varient d'un environnement de travail à l'autre). Concernant l'origine, généralement les participants distinguent 4 groupes (m = 3,8) avec une grande variété de perceptions et de qualification des groupes culturels, associant étroitement la langue en tant que motif de catégorisation. Le nombre de catégories perçues est parfois si important, qu'il conduit la personne à justifier son impossibilité de catégoriser le personnel de ce point de vue. Des différences peuvent être relevées selon les organisations traduisant des compositions spécifiques de la diversité culturelle en fonction du contexte. Au niveau du handicap, 2 groupes coexistent avec, d'une part, les personnes handicapées et d'autre part ceux n'ayant pas de handicap. Seule une personne appréhende la question du handicap par le biais d'un problème de langues distinguant trois catégories : français et allemand opposés aux multilingues (sans "handicap"). Pour ce motif, plusieurs cas de non-catégorisation s'expliquent par l'absence de personnes en situation de handicap perçue par le répondant.

Avec 18 cas de catégorisation, **la religion** et **l'orientation sexuelle** sont les deux motifs ayant conduit au plus grand nombre de refus de distinguer le personnel de ce point de vue, le plus souvent en évoquant le caractère invisible, ou relevant de la sphère privée.

Les inégalités de tailles entre les catégories perçues : handicap, orientation sexuelle et religion

En termes d'inégalités de tailles, **le handicap** (M = 12,1) est le motif traduisant le plus grand écart moyen, entre le nombre de personnes en situation de handicap et le reste du personnel. C'est aussi le motif à propos duquel les personnes relais ont le plus souvent exprimé le regret de ne pas connaître d'éventuelles mesures visant à intégrer davantage de personnes relevant de cette catégorie. Concernant **l'orientation sexuelle** (M = 11,6), la moyenne proche de celle du handicap s'explique principalement par l'unicité de la catégorie minoritaire : "les personnes homosexuelles" ou "les personnes handicapées" dans le cas précédent. L'absence de sous-catégorisation, par exemple "gay, lesbiennes, ..." ou, dans le cas du handicap, "handicap moteur, visuel, ..." traduit l'homogénéité associée à ces catégories minoritaires, caractéristique favorable au développement des stéréotypes et des préjugés à leur égard. Cependant, contrairement au handicap aucun dispositif particulier, en termes de politiques diversité, n'est souhaité pour l'orientation sexuelle, une composante de la diversité relevant de la sphère privée et dont l'organisation n'aurait pas à s'occuper pour la plupart des personnes qui se sont exprimées à ce sujet. Toutefois, le refus de préoccupation de la part de ces personnes relais, à l'égard de la diversité en termes d'orientation

sexuelle, ne facilitera pas la réduction des préjugés. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises, notamment plusieurs groupes internationaux, dont certaines organisations de cette étude font parties, développent des mesures en direction de ces publics dans d'autres pays. Enfin, la moyenne relativement importante de **la religion** (M = 6,1), quand ce motif est saillant, s'explique par une surreprésentation de la perception de la catégorie "Chrétiens", le plus souvent opposée à celle des Musulmans et, dans une moindre mesure à d'autres groupes (Athées, Bouddhistes).

Les inégalités de pouvoir entre les catégories perçues : âge, origine et genre

Compte tenu de la fréquence élevée de cas d'inégalités de pouvoir perçus, pour l'**âge** (f = 22), l'**origine** (f = 21) et le **genre** (f = 19), la catégorisation à l'œuvre s'explique avant tout en termes d'inégalités de pouvoir.

Les inégalités de pouvoir liées à l'**âge** sont justifiées la plupart du temps par d'autres catégorisations sous jacentes telles que l'ancienneté ou l'expérience, susceptibles de les légitimer. Dans l'organisation de conseil (organisation n°3), où l'organisation définit formellement des groupes de "juniors" ou encore "seniors", en fonction du niveau d'expérience, 12 personnes relais sur les 13 rendent compte de ces inégalités de pouvoir à travers lesquelles chacun se reconnaît et qui conditionne fortement l'évolution de carrière.

Les inégalités de pouvoir liées à l'**origine** sont plus difficiles à légitimer mais elles s'expliquent principalement par le secteur et l'origine de l'organisation. A l'exception de la commune (organisation n°4), les catégories "belges" et "français", parfois "francophones", sont perçues comme étant majoritaires et ayant davantage de pouvoir. Les Allemands ou les germanophones apparaissent aussi dans ces rapports de pouvoir, dans l'opposition aux groupes précédents. Quand les Luxembourgeois sont cités, ces derniers ont tendance à être perçus comme ayant le plus de pouvoir dans l'organisation. À l'exception de la commune (organisation n°4), cette catégorie est toujours perçue en tant que minorité. Cette faible présence des Luxembourgeois s'inscrit profondément dans les perceptions de ces personnes relais au point d'être nommés spontanément dans 35% des cas seulement (11 personnes).

Le genre enregistre la plus faible moyenne en termes d'inégalités de tailles (M = 3,3) mais son score reste élevé à propos des inégalités de pouvoir (f = 19), à l'avantage des hommes, sauf dans l'organisation de service (organisation n°2) où pour 3 personnes relais (hommes), ce sont les femmes qui ont plus de pouvoir. En général, ce motif est perçu par les personnes relais comme faisant l'objet du plus grand nombre de mesures et le constat de ces inégalités les conduit à justifier la poursuite des efforts entrepris en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Cette analyse de la perception de la diversité fait écho aux résultats de la première question par laquelle commençait les entretiens avec les personnes ressource et relais qui devaient associer spontanément cinq mots ou expressions au mot "diversité". Le tableau ci-dessous rend compte de l'analyse des réponses à cette question en rapportant le nombre de personnes ayant fait explicitement référence à un motif de catégorisation.

Genre	âge	origine	handicap	religion	orientation sexuelle	langue
24	12	29	9	10	2	8

Tableau 5 : nombre de personnes ressource et relais ayant associé spontanément au mot diversité, un motif de catégorisation (N= 38)

L'origine et le genre sont les deux motifs auxquels le terme de diversité renvoie le plus fréquemment. À l'inverse, la question de l'orientation sexuelle est le critère le moins souvent évoqué. Par ailleurs, la langue, qui n'est pas un motif de discrimination reconnu par la loi luxembourgeoise, constitue néanmoins un motif de catégorisation présent dans l'environnement de travail, souvent associé à l'origine, comme l'a montré l'analyse de la perception de la diversité du personnel chez les personnes relais.

PHASE 2 : ANALYSE DE LA PERCEPTION DES POLITIQUES DIVERSITE ET DE LEUR APPROPRIATION PAR LES PERSONNES RELAIS

Une seconde analyse du discours (mobilisant à nouveau le logiciel Alceste) portant sur cette deuxième phase fut menée⁷.

a) Un noyau de représentation semblable à celui des personnes ressource

Une première analyse du discours des 27 personnes relais témoigne d'une série de convergence avec celle réalisées auprès des 8 personnes ressources (cf. analyse du discours précédente) en termes de mots ou formes réduites les plus citées. Les verbes "faire", "aller" et "dire" puis les noms tels que "diversité", "travail", "femme", "gens", "personne", "formation", "différent" ou encore "problème#" figurent parmi les termes les plus fréquemment cités, traduisant une similitude entre les discours de ces deux catégories d'acteurs de la diversité dans l'organisation. Ce socle commun évoque des politiques diversité tournées vers l'action (ou la volonté d'agir), la communication et la formation en direction des personnes et plus particulièrement des femmes, s'expliquant par la priorité donnée à l'égalité entre les femmes et les hommes, déjà soulignée à plusieurs reprises précédemment.

b) Un discours sur les politiques diversité organisé en trois classes

L'analyse lexicographique des entretiens des personnes relais montre que le discours tenu à propos des politiques diversité s'organise, non plus en quatre classes comme pour les personnes ressource, mais en trois classes distinctes qui rendent compte 70,6% du discours exprimé répartis selon la figure ci-dessous.

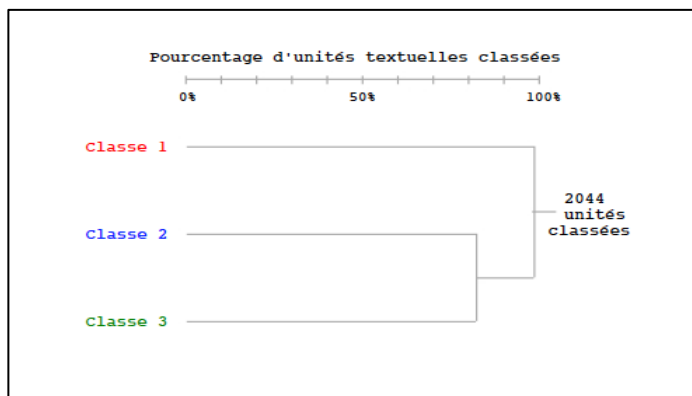


Figure 3. Classification hiérarchique descendante obtenue à partir de l'analyse du corpus des personnes relais

Ces trois classes, dont nous allons interpréter les résultats, couvrent trois mondes lexicaux distincts pouvant se résumer par les thèmes suivants :

- Classe 1 (16% du discours analysé): gestion du temps et équilibre vie professionnelle / vie privée ;
- Classe 2 (19% du discours analysé): groupes et motifs de catégorisation : langues et relations interculturelles ;
- Classe 3 (65% du discours analysé): l'appropriation des mesures prises au nom des politiques diversité.

⁷ Cette seconde analyse du discours se base sur 27 entretiens d'une durée moyenne de 60 minutes représentant, après retranscription, un corpus de 133 793 mots dont 7106 formes distinctes, 1242 formes réduites (noms, verbes, adjectifs et adverbes) et 357 formes supplémentaires (articles, pronoms, etc.). Chaque numéro d'entretien mais également le genre de l'interviewé ou encore son organisation constitue un ensemble de 34 variables retenues pour l'analyse.

- **Classe 1** : gestion du temps et équilibre vie professionnelle / vie privée

Cette première classe (16% du discours analysé) opposée aux deux autres, rassemble un lexique fortement marqué par le temps⁸ avec des termes comme heure, soir, mi temps,... La catégorie grammaticale "mois et jours" est significativement associée à cette première classe. Le temps dont il est question renvoie à la distinction entre le temps de travail et ses contraintes, et celui hors travail, concernant "la famille" (catégorie grammaticale significativement associée). Cette classe traduit les difficultés de la conciliation vie professionnelle / vie privée ou du difficile équilibre à trouver entre ces deux temps, au quotidien mais également tout au long de la carrière. Cette thématique est plus souvent associée au discours des femmes ($\phi = .07$) interviewées qu'à celui des hommes.

Les enfants ($\phi = .25$) sont une des principales causes de la difficile conciliation vie professionnelle / vie privée, comme l'exprime cette mère de famille face aux contraintes horaires de son travail et celui de son mari : « *je suis au-dessus de quarante heures semaines. On travaille tous les deux au Luxembourg ; je suis leur mère. Mes enfants ont besoin de moi et je ne ferai jamais passer mon travail avant mes enfants, jamais* » (*relai_26 *sex_f *org_5). Aux côtés du thème des enfants ou de la famille, la santé ($\phi = .11$) ou encore le fait d'être "malade" est également associé à cette première classe ("malade", $\phi = .15$; "maladie", $\phi = .09$; "burnout", $\phi = .08$). Parfois, les raisons de santé concernent les proches et le besoin d'avoir du temps pour leur en accorder mais il peut s'agir également d'une prise de conscience des risques encourus pour sa propre santé si l'équilibre ne peut pas être atteint. Dans ces circonstances, certains ont fait des choix de vie, parfois au détriment d'une carrière, en quittant une organisation (dans laquelle ils travaillaient auparavant) ou en demandant des aménagements de poste pour éviter de faire ou refaire un burnout : « *mais encore une fois, c'est un choix de vie, j'ai pas besoin de me tuer parce que je suis tellement stressée pour faire un burnout, voilà j'ai pas envie de faire une crise cardiaque avant quarante-cinq ans* » (relai_21 *sex_f *org_3).

Plusieurs extraits de discours associés à cette classe font état de dispositifs mis en place par les organisations concernées pour tenir compte de cet équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée mais sans être véritablement associés aux représentations des politiques diversité de ces personnes relais. En effet le terme "diversité" est un des termes les plus significativement absent de cette classe ($\phi = -.12$).

- **Classe 2** : groupes et motifs de catégorisation : langues et relations interculturelles

Contrairement à la classe précédente, les thèmes de cette deuxième classe (19% du discours analysé) sont davantage évoqués par les hommes ($\phi = .18$). Ils portent sur des motifs de différenciation constitutifs de la diversité, en particulier hérités de la façon dont s'opère les "recrutements" ($\phi = .08$; "recruter", $\phi = .09$). De façon plus précise, cette classe évoque une spécificité du contexte luxembourgeois en se concentrant plus particulièrement sur la diversité culturelle, susceptible d'expliquer des différences dans ce domaine entre le secteur public et le secteur privé.

Avec 105 termes évoquant des "lieux et pays" dénombrés, cette catégorie grammaticale est la plus associée à cette deuxième classe ($\phi = .19$). Elle évoque également d'autres termes significativement associés à cette deuxième classe, tels que pays, origine religion ou encore langue⁹. Ces motifs de catégorisation s'étendent également à des termes, plus faiblement associés, mais significatifs tout de même de cette classe, comme "l'orientation sexuelle" ($\phi = .10$) ou encore le "handicap" ($\phi = .09$) : « *je parle pas de recrutement de personnes expérimentées ; mais vraiment pour ceux qui sortent des universités et des écoles, on veille à cette répartition fille-garçon ; après au niveau du handicap, comme je le disais tout à l'heure, à mon avis y a pas d'actions positives*

⁸ heure" ($\phi = .37$) , "soir" ($\phi = .22$), "mi-temps" ($\phi = .20$), "matin" ($\phi = .20$), "horaire" ($\phi = .19$), "time" ($\phi = .18$), "tôt" ($\phi = .18$), "tard" ($\phi = .14$), etc..

⁹ "pays" ($\phi = .14$), la "culture" ($\phi = .15$), la "religion" ($\phi = .21$), "l'origine" ($\phi = .22$) et la "langue" ($\phi = .28$)

dans ce sens là qui est de dire, cette année on veut tel pourcentage de gens avec un handicap, de même, on veille pas à la religion » (*relai_20 *sex_f *org_3).

Le nombre important de termes évoquant la diversité culturelle associée à cette deuxième classe, témoigne de l'importance de cette caractéristique dans le discours des personnes chargées de relayer les politiques diversité. Cette dimension est liée à la spécificité du Luxembourg qui est un des pays d'Europe les plus multiculturels, où la diversité de ce point de vue s'organise autour de trois catégories (Leymarie & Tisserant, 2012) : une élite internationale, une main d'œuvre liée à l'histoire de l'immigration et des travailleurs transfrontaliers, auxquels s'ajoutent les Luxembourgeois, dont certains relèvent aussi des trois catégories en termes d'origine, en particulier si "être Luxembourgeois" s'étend à la résidence.

Dans ce contexte de forte diversité culturelle, les Luxembourgeois forment un groupe minoritaire dans toutes les organisations de cette étude, à l'exception de l'organisation relevant du secteur public qui emploie par ailleurs un nombre important de fonctionnaires. Leur présence ne laisse pas pour autant indifférentes les personnes relais interviewées qui s'interrogent à la fois sur la relation entre ces derniers et les groupes issus de l'immigration, comme l'exprime ce manager de l'organisation de service « *dans le service technique il y a deux Portugais qui travaillent-là qui connaissent beaucoup de gens de l'entretien, c'est aussi des Portugais donc là ça se mélange déjà ; en cuisine, il y a quelques Luxembourgeois ; dans les soins il y a quand même pas mal de Luxembourgeois, donc ça se mélange quand même, comme ça et ça tire un peu les autres quand on a une grande fête, après on danse et on voit que quand même sur les tables on voit, c'est clair, les soins ils se mettent là, les autres ils se mettent là et c'est normal* » (*relai_7 *sex_h *org_2). Dans ce contexte de diversité culturelle, l'intégration est une des idéologies défendues par ce manager de proximité qui cherche à favoriser les échanges entre les différents groupes culturels de son service. Dans certains environnements de travail à plus haut niveau de qualification, la présence luxembourgeoise est plus rare car elle entre en concurrence avec d'autres secteurs, comme l'exprime ce salarié de l'organisation de conseil : « *au niveau du salaire d'entrée, on a vraiment du mal à recruter des Luxembourgeois ; on est en forte concurrence avec les banques, avec l'Etat et parfois les clients* » (*relai_17 *sex_h *org_3).

Ce discours est également repris par des responsables du secteur bancaire à l'égard de la fonction publique, qui proposent alors une définition multiculturelle du "Luxembourgeois" recherché, pour faire face à la pénurie de main d'œuvre de cette nationalité : « *si on parle de la représentativité on s'aperçoit que l'administration luxembourgeoise reste un gros concurrent sur la nationalité luxembourgeoise (...) Quand nous parlons de Luxembourgeois, nous parlons de gens qui sont intégrés dans la communauté à Luxembourg. C'est moins une question de nationalité que de résidence et c'est surtout des gens qui ont commencé à faire leurs études ici, ils parlent le luxembourgeois aussi* » (*relai_3 *sex_h *org_1). Autrement dit, face à l'attractivité du secteur public pour les nationaux et l'homogénéité culturelle qui de ce fait le caractérise, le contexte international du secteur privé offre une redéfinition du citoyen luxembourgeois sur fond de politique multiculturaliste comparé à une politique assimilationniste caractérisant l'administration luxembourgeoise, comme l'organisation du secteur public de notre étude, dont le discours est d'ailleurs peu significativement associé à cette classe ($\phi = -.11$). À l'inverse, l'organisation du secteur bancaire est significativement associée à cette classe ($\phi = .21$) confirmant la préoccupation de cette organisation à l'égard de la diversité soulignée dans l'analyse du discours des personnes ressource. Le fait d'introduire la maîtrise des langues dans le système de rémunération constitue une illustration supplémentaire de cette préoccupation, comme le souligne une autre personne relais de cette organisation : « *en termes de rémunérations, c'est assez simple, le niveau, d'embauche de salaire de la banque est conditionné aux maîtrises des langues ; c'est une circulaire, qui sera confirmée ; plus on maîtrise de langues du pays, dont le luxembourgeois, mieux on est payé* » (*relai_1 *sex_h *org_1).

- **Classe 3** : l'appropriation des mesures développées au nom des politiques diversité

La troisième classe, la plus importante (65% du discours analysé) fait état de la connaissance et de l'appropriation par les personnes relais des actions et dispositifs développés au nom des politiques diversité. Le terme "diversité" ($\phi = .12$) est en effet fortement associé à cette classe, au même titre que deux domaines du processus Ressources Humaines : "formation" ($\phi = .19$) et communication ($\phi = .12$). Cette classe est également plus représentative du discours des femmes ($\phi = .07$) que des hommes.

Les extraits de discours significativement associés à cette classe rendent compte de l'activité des personnes ressource, parfois en lien avec le siège à l'étranger ou le réseau à l'international « *elle a fait le tour des entités en se présentant et en montrant un petit peu la stratégie du GROUPE en matière de diversité et son objectif, son chemin, sa route pour atteindre ces objectifs là, pour le Luxembourg* » (*relai_2 *sex_h *org_1). Dans ce contexte d'organisations internationales, l'impulsion des politiques diversité par le siège à l'étranger est parfois considéré comme un avantage : « *j'ai l'impression quand même que ce projet diversité il est bien, parce qu'il est mené par des employés et pas par des directeurs. Mais on a toujours l'impression qu'ils sont menés par la direction et plus haut par le siège de (nom de l'organisation n°5) qui est au Pays-Bas, qui impose un petit peu de faire des groupes de travail* » (*relai_26 *sex_f *org_5). Dans cette perspective, la fonction de relais des politiques diversité s'inscrit dans un contexte de négociation avec la direction et les services RH à l'égard desquels des doutes subsistent quant à une réelle égalité de traitement au niveau des salaires ou des promotions : « *en fait j'arrive à me dire, systématiquement quand on reçoit un mail des RH pour signaler une promotion, c'est forcément les hommes ; ça fait sept ans que je suis là, j'ai vu passer deux ou trois femmes seniors, c'est tout* » (*relai_26 *sex_f *org_5).

Les différents domaines du processus RH (cf. guide d'entretien) sont systématiquement questionnés et cette classe traduit également l'absence de mesures dans certains domaines, par exemple en termes d'accueil et d'intégration : « *quand on accueille quelqu'un il y a déjà suffisamment de sujets sur lesquels on va devoir l'entretenir, point de vue business, point de vue gouvernance, que si on doit l'accueillir au nom de la diversité, on ne le fait pas* » (*relai_2 *sex_h *org_1). Parfois, c'est la conception même de la diversité et du choix de ce terme dans la définition des actions qui peut conduire à limiter les effets des politiques et des moyens d'actions des personnes relais : « *il y a encore des moqueries de responsables, de cadres supérieurs à qui on dit diversité et alors on rit, parce qu'on sait pas ce qu'il y a derrière diversité* » (*relai_12 *sex_h *org_2). La question de la formation est très présente dans cette classe ; dans la plupart de ces organisations, les formations proposées aux salariés sont nombreuses mais le fléchage avec l'intitulé "diversité" est plus rare, en particulier si on le compare à la communication faite autour de ce thème : « *je pense qu'il y a beaucoup d'évènements, on a même eu la journée de la diversité, on a eu des formations à l'égalité aussi, je sais pas si il y a une formation spécifique, on a des formations spécifiques, justes dédiées à la diversité* » (*relai_22 *sex_h *org_3). Dans cette organisation de conseil, le comité dédié à ces questions se limite en effet à l'égalité et la thématique diversité n'est pas véritablement portée, en dehors de quelques événements extérieurs auxquels elle s'associe pleinement au titre de la diversité. De son côté, l'organisation du secteur public dont le discours des personnes relais est significativement associé à cette classe ($\phi = .21$), fait état d'un grand nombre de mesures touchant à la plupart des rubriques du processus RH abordé dans le cadre du guide d'entretien. Ces mesures concernent par exemple la communication, à propos de laquelle cette organisation a formé le personnel du service concerné afin d'être attentif à la représentation des personnes dans ses supports de communication : « *on trouve des hommes et des femmes, majoritairement des hommes ou des femmes en fonction du service, luxembourgeois, non-luxembourgeois, on met aussi les noms donc via cette approche voilà on communique la diversité* » (relai_25 *sex_h *org_4). Moins fréquent en organisation, la commune propose des formations à la non-discrimination : « *on a également dans le semestre prochain, donc en fin de cette année, nous avons prévu des formations dans le cas du plan de formation également en gestion de conflits, également cohésion d'équipe et la non*

discrimination » (*relai_24 *sex_h *entr_4). En tant qu'acteur au service des usagers, une partie importante de ces mesures concerne la diversité des habitants : « *Le projet Ensemble c'est un projet qui était initié il y a presque cinq, six années avec le ministère de l'intégration et donc il visait davantage à mettre en pratique ou mettre en place des politiques d'intégration dans deux quartiers qui connaissent une forte population non-luxembourgeoise* » (*relai_24 *sex_h *org_4). Cette particularité constitue une des limites de cette étude dont l'effet des politiques diversité s'arrête à celui exercé sur le personnel.

Cette étude ne porte pas sur les usagers de cette organisation ou sur les clients des organisations et elle ne permet donc pas de voir dans quelle mesure le personnel d'une organisation assure une fonction de relais des politiques diversité à l'égard du territoire dans lequel elle s'inscrit. Néanmoins, l'effet de ces politiques sur le personnel devrait permettre, au moins dans un premier temps, de questionner cette fonction de relais qui dépasse les murs de l'organisation, en particulier pour la commune mais également pour les organisations au titre de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

3. Synthèse de la partie qualitative

Cette première partie des résultats repose principalement sur deux séries d'entretiens menées respectivement auprès des personnes ressource et des personnes relais de ces organisations, soit 39 individus. Cette partie avait pour principal objectif de qualifier les politiques diversité à l'œuvre dans les organisations ayant participé à cette étude, en particulier au regard du modèle théorique proposé précédemment.

Une tentative de catégorisation des organisations a été réalisée à partir de l'analyse des entretiens des personnes ressource rapportée dans le tableau ci-dessous. Elle conduit à dégager trois types d'organisations en partie confirmées par l'analyse des entretiens avec les personnes relais.

		Importance accordée à la reconnaissance des différences intergroupes	
		Faible	Forte
Normes organisationnelles à l'égard des hiérarchies entre groupes	Atténuatrices de hiérarchies	DB+ (Différence-Blindness positive) focalisation sur les caractéristiques individuelles : ORGANISATIONS 2, 3, 5	DA+ (Difference-Awareness positive) respect et valorisation des appartenances sociales : ORGANISATION 1
	Accentuatrices de hiérarchies	DB- (Différence-Blindness-négative) exigence d'assimilation au modèle dominant. ORGANISATION 4	DA- (Difference-Awareness négative) rôles et statuts déterminés par l'appartenance à une catégorie sociale. NÉANT

Tableau 6. Catégorisation des organisations selon l'importance accordée à la reconnaissance des différences intergroupes et des normes organisationnelles à l'égard des hiérarchies

L'analyse des entretiens réalisés avec les personnes relais confirme en partie cette typologie.

Tout d'abord, l'organisation n°4, qui correspond à l'organisation de service public, s'inscrit dans une politique de type "Différence-Blindness négative" associée à une exigence d'assimilation à la société dominante luxembourgeoise. L'absence significative de cette organisation à la classe 2 portant sur les questions de langue et d'origine semble en attester (*cf.* entretiens personnes ressource). Cependant, son engagement dans les politiques diversité, l'importance des dispositifs et mesures évoqués tendraient à nuancer cette vision d'une politique de type DB- ou assimilationniste. Les résultats de la phase quantitative permettront de répondre à la question des effets de ces politiques sur le personnel et/ou les usagers.

Ensuite, les trois organisations susceptibles de relever du type DB+ (Difference-Blindness positive) entretiennent néanmoins des différences à l'égard de la diversité, à la fois en termes de personnel et de politiques, notamment à l'égard de la diversité culturelle. Celle du secteur des services (organisation 2) est davantage préoccupée par la diversité infranationale avec des enjeux

d'intégration alors que l'organisation de conseil est tournée vers une diversité internationale et des intérêts qui relèvent avant tout du "business case". Cette gestion de la diversité culturelle, non formalisée par l'organisation, mais bricolée par certains responsables, tendrait à ranger ces deux organisations vers un type DA+ (Difference-Awareness positive). Quant à l'organisation 5, le contexte de déploiement des politiques diversité dans lequel elle se situe et certaines limites associées à la classe 3 du discours des personnes relais, tendrait à la ranger dans le type DA- (Difference-Awareness négative).

Enfin, l'organisation 1, du secteur bancaire, confirme son approche DA+ (Difference-Awareness positive) dans une période de mutation et de développement des politiques diversité qui va au delà de la question de l'égalité femme-homme, pour les personnes relais comme le confirme l'association significative de cette organisation à la deuxième classe de l'analyse de leur discours.

Cependant, comme l'a montré l'analyse de la perception de la diversité du personnel (phase 1 des entretiens avec les personnes relais), cet essai de catégorisation est à relativiser au regard des motifs de catégorisation. La non-prise en compte du handicap et l'intérêt souligné par les personnes relais de disposer de mesures pour favoriser leur intégration démontre que de ce point de vue, toutes ces organisations relèvent du type "Difference-Awareness Négative". Un raisonnement similaire peut-être tenu à l'égard de la religion ou de l'orientation sexuelle quand on se tourne vers les politiques menées par certaines de ces organisations dans d'autres pays, comme leurs sites internet le rapporte, en évoquant explicitement leur engagement à l'égard de ces motifs délaissés au Luxembourg, bien que relevant des loi anti-discrimination.

Phase quantitative : résultats des questionnaires

1. Présentation du projet

L'objectif de la partie quantitative est, d'une part, d'identifier les variables pouvant rendre compte de l'adhésion des salariés de ces organisations à l'une ou à l'autre idéologie de la diversité et, d'autre part, de mettre en exergue les relations qu'entretiennent l'adhésion personnelle des salariés à l'une ou l'autre des idéologies à l'égard de la diversité (ID) avec quatre types de variables, à savoir les préjugés, les attitudes par rapport à la diversité, les comportements organisationnel et le bien-être au travail.

Cette partie quantitative s'est organisée autour de deux études. Une première étude pilote, dont on passera rapidement en revue les apports, a pour principal objectif de valider nos mesures. La seconde étude sur laquelle nous nous concentrerons davantage est dans la continuité directe de la phase qualitative qui vient d'être présentée. Elle porte sur le vécu et les perceptions des salariés des organisations ayant participé à la phase qualitative et se basera notamment sur les catégorisations mises en évidence pour les distinguer en termes de politique diversité.

Après avoir présenté les aspects méthodologiques qui ont guidé nos choix, nous nous intéresserons aux conclusions de l'étude préalable avant d'explorer les données obtenues auprès des 5 organisations ayant participé à l'étude principale.

L'ÉTUDE PILOTE

Une première étude « pilote » a été menée avec un double objectif. Le premier est de vérifier que nos instruments de mesure sont fiables. En effet, certaines échelles que nous avons choisies sont inspirées d'échelles préexistantes et déjà validées mais dans des contextes non professionnels. Le second objectif vise, quant à lui, à déterminer parmi les variables que nous avons identifiées dans la littérature, les prédicteurs de l'adhésion aux politiques de diversité et les liens que ces politiques entretiennent avec d'une part des mesures de préjugé et d'autre part une série de comportements organisationnels (ambiance au travail et implication par rapport à son organisation).

Pour atteindre nos deux objectifs, un questionnaire a été distribué en format papier aux membres du personnel d'une organisation luxembourgeoise (organisation 6). Ce questionnaire a été traduit en deux langues (français et allemand). 262 membres du personnel (227 femmes et de 33 hommes) ont accepté d'y répondre. Par ailleurs, parmi les participants, 127 sont luxembourgeois contre 126 qui ne le sont pas (9 non réponses). Bien que les variables de cette étude soient pour une grande partie semblables à la seconde étude (*i.e.* étude principale), une différence existe quant aux idéologies. En effet, cette étude ne prenait pas en compte les 4 modalités des idéologies et opposait, comme de nombreuses études, multiculturalisme (*Difference-Awareness positive*) et assimilation (*Difference-Blindness négative*). C'est à la suite de cette étude qu'il nous est paru pertinent d'inclure les deux autres dimensions à savoir l'individualisme (*Difference-Blindness positive*) et le ségrégationnisme (*Difference-Awareness négative*).

Cette étude s'est montrée pertinente à plusieurs égards. En premier lieu, elle nous a permis de valider différentes mesures et cela dans un contexte professionnel. Ensuite, elle a révélé certains résultats intéressants tant au niveau de l'adhésion aux Idéologies de Diversité (à la suite de ce document, l'abréviation ID sera utilisée pour parler des Idéologies de Diversité) qu'au niveau des liens que l'adhésion à ces ID entretiennent avec les préjugés et les comportements organisationnels. De ces résultats, quatre points nous semblent importants à souligner. Le premier est que les travailleurs de cette organisation, signataire de la Charte de la Diversité, adhèrent davantage à une ID de type assimilationniste plutôt que multiculturaliste en ce qui concerne la question de la culture d'origine. Toutefois, au niveau du genre, on peut observer un *pattern* de résultat inverse, à savoir que c'est l'ID de type multiculturaliste qui est privilégiée par rapport à l'assimilationniste. Ces premiers résultats sont importants car ils soulignent la pertinence de distinguer les groupes cibles

des politiques de diversité au sein des organisations. Deuxièmement, en ce qui concerne les antécédents de l'adhésion aux ID, les résultats révèlent également que les normes diffusées par l'organisation jouent un rôle déterminant dans l'adhésion des salariés à l'une ou l'autre de ces ID. Pris conjointement, ces deux résultats tendent à montrer que les ID mises en avant par les organisations sont un élément central dans l'adhésion des travailleurs aux politiques de gestion de la diversité. Toutefois, ils soulignent également le fait que les politiques diversité initiées par les organisations ne sont pas toujours perçues et intégrées par les travailleurs de manière adéquate et illustre donc le rôle primordial de la communication et de la diffusion des ID au sein des organisations. Une troisième conclusion importante vient des résultats observés au niveau des liens qu'entretient l'adhésion à l'une ou l'autre de ces ID, le développement des préjugés et les comportements organisationnels. En effet, les résultats ont révélé que l'adhésion au multiculturalisme est liée à une diminution des préjugés et à des effets favorables bien que légers, sur les comportements organisationnels. Un tableau quelque peu différent apparaît au niveau de l'adhésion à l'assimilationnisme. Bien que cette dernière ID soit liée positivement aux comportements organisationnels, elle semble alimenter le développement des préjugés. Ces résultats mettent clairement en lumière les effets bénéfiques des ID axées sur la dimension multiculturalisme tout en pointant les risques des ID orientées vers la dimension assimilationniste, ces dernières étant certes favorables à l'organisation par le biais des comportements organisationnels mais s'accompagnant du développement de préjugés. Enfin, un dernier résultat majeur porte sur le rôle joué par l'orientation à la dominance sociale. D'une part, il apparaît qu'elle nourrit l'adhésion à l'assimilationnisme et freine l'adhésion au multiculturalisme, mais d'autre part, elle est liée positivement au développement des préjugés et négativement aux comportements organisationnels. L'étude principale nous permettra de conforter ou de questionner ces résultats.

PROCEDURE DE L'ETUDE PRINCIPALE

Une rencontre avec les responsables de chaque organisation a permis, dans un premier temps, d'explicitier les objectifs des dimensions du questionnaire et de discuter voire adapter le contenu des items en fonction de la culture de l'organisation. Les questionnaires ont ensuite été diffusés en ligne à l'aide du logiciel LimeSurvey. Des questionnaires papiers ont complété ce mode de passation en ligne dans les organisations et administrations au sein desquelles cela s'est avéré nécessaire. Ces questionnaires ont été proposés en 3 ou 4 langues (français, allemand, anglais, portugais) selon les organisations. Au total, 5 organisations ont accepté de participer à l'étude. L'ensemble du personnel a été sollicité à chaque fois. Nous avons pu conserver 1329 questionnaires complétés à 70% et plus.

PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

Les organisations engagées dans une démarche de gestion de la diversité sont confrontées à deux idéologies pour parvenir à l'égalité. D'une part, elles peuvent considérer qu'il est important de reconnaître chaque membre dans son individualité en cherchant à gommer les appartenances sociales, ce qui correspond à l'option de *Difference-Blindness*. D'autre part, elles peuvent chercher à reconnaître les différences pour les valoriser en soulignant l'apport de chacun, ce qui correspond à la notion que nous avons introduite de *Difference Awareness*.

De nombreux auteurs font état du caractère problématique de la norme « *color-blindness* » (Konrad, Prasad, & Pringle, 2006) et se montrent plutôt favorables à une norme de « *diversity consciousness* » (Bucher, 2014), néanmoins, ces notions ont chacune leurs versants positif et négatif (Maquil, 2007; Park & Judd, 2005). En réalité, l'idéologie « *diversity consciousness* » est souvent opposée, dans son versant positif (le multiculturalisme) au versant négatif de l'idéologie « *color-blindness* » (l'assimilation). C'est cette dichotomie que nous avons exploitée dans la première étude évoquée ci-dessus, tandis que dans l'étude principale, nous nous sommes attachés à tenir compte des deux versants de chaque idéologie.

Nous supposons que l'adhésion personnelle à ces idéologies est déterminée par des facteurs individuels et situationnels et qu'elle a des conséquences non seulement en termes d'attitudes à l'égard de la diversité, mais aussi de comportements organisationnels et de bien être.

Le schéma ci-dessous illustre nos propositions de recherche :

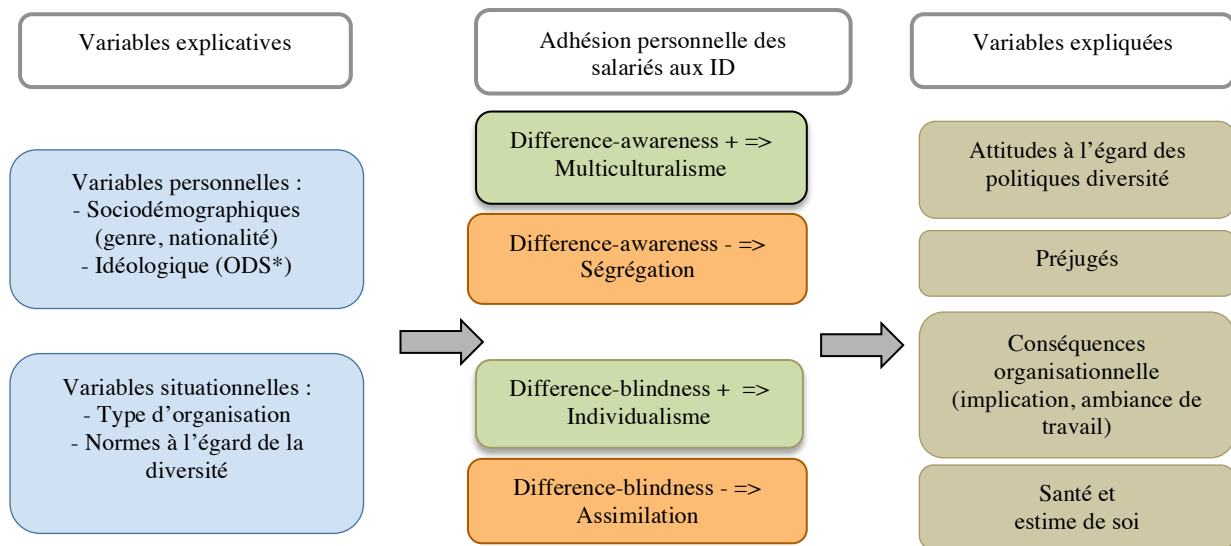


Schéma 2 : Problématique de l'étude quantitative

*ODS: Orientation Dominance Sociale

De façon plus précise, nous posons les hypothèses suivantes :

H1 : Des variables sociodémographiques telles que le genre ou la nationalité influenceront l'adhésion aux Idéologies de Diversité (ID).

H2 : L'Orientation à la Dominance sociale sera liée aux ID (Guimond *et al.*, 2013).

H3 : La norme perçue des répondants à l'égard des ID influencera leur adhésion à ces normes sans pour autant converger de façon systématique (Guimond *et al.*, 2013).

H4 : Le type d'organisation influencera les ID (environnement compétitif, etc.).

H5 : L'adhésion à certaines ID est liée à des attitudes favorables ou défavorables aux politiques diversité.

H6 : L'adhésion à certaines ID est liée à des préjugés envers les exogroupes.

H7 : L'adhésion à certaines ID est liée à la qualité des relations au sein de l'organisation et à l'implication organisationnelle.

H8 : L'adhésion à certaines ID est liée au bien-être tel que mesuré par l'estime de soi et la santé.

TYPES DE MESURES

Nous avons identifié plusieurs groupes de variables dont nous allons détailler les mesures.

a) Variables individuelles

Variables sociodémographiques.

Dans le but de répondre à nos objectifs et de l'intérêt particulier portés à deux critères de discrimination, le genre et l'origine, deux variables sociodémographiques ont été identifiées à savoir, le genre et l'origine. S'agissant de l'origine, c'est le fait d'être de nationalité luxembourgeoise *versus* non-luxembourgeoise qui a retenu notre attention pour réaliser les comparaisons qui seront présentées.

Variable idéologique.

Parmi les variables individuelles pouvant rendre compte de l'adhésion aux ID, l'orientation à la dominance sociale (ODS) est souvent citée comme jouant un rôle déterminant dans l'expression des préjugés mais également dans les opinions à l'égard de la diversité (Guimond *et al.*, 2013).

Dans le cadre des deux études, 8 items issus de l'échelle de Sidanius et Pratto (1999) et adaptés au contexte professionnel ont été utilisés. Parmi ces 8 items, 4 d'entre eux illustrent la dimension égalitaire : *“Tous les travailleurs devraient bénéficier des mêmes opportunités d'avancement”* et 4 autres réfèrent à la dimension de maintien de la hiérarchie: *“Il est souhaitable que certains travailleurs soient en haut de l'organigramme de l'organisation et que d'autres soient en bas”*. La consistance interne de ces huit items étant suffisante ($\alpha=.727$), un index d'orientation à la dominance sociale a été créé

b) Variables liées au contexte

Les normes à l'égard des ID ont été prises en compte. De plus, s'adressant à plusieurs organisations, nous avons également supposé que le type d'organisation pouvait influencer les attitudes à l'égard des ID.

Nous avons retenu deux critères : l'origine et le genre.

Nous avons mesuré à l'aide de 8 items (un item par situation) les normes perçues à l'égard du multiculturalisme, de l'individualisme, de l'assimilation et de la ségrégation envers les personnes d'origine non-luxembourgeoise et envers les femmes. La norme multiculturalisme a été mesurée de cette façon (critère de l'origine) : *« Pour la majorité des travailleur(se)s de mon organisation XXX, ce qui compte pour que tout le monde travaille ensemble, c'est que les salariés, qu'ils soient d'origine luxembourgeoise ou non luxembourgeoise, préservent les habitudes de travail propre à leur culture tout en s'adaptant à celles des autres. »*, l'individualisme (critère du genre) a été mesuré par cet item : *« Pour la majorité des travailleur(se)s de mon organisation XXX, ce qui compte pour que tout le monde travaille ensemble, ce sont les compétences individuelles, pas le fait d'être une femme ou un homme. »*. L'assimilation (origine) est mesurée en mesurant le degré d'accord à ce type d'assertion : *« Pour la majorité des travailleur(se)s de mon organisation XXX, ce qui compte pour que tout le monde travaille ensemble, c'est que les personnes d'origine non luxembourgeoise mettent de côté leurs habitudes de travail pour adopter celles des personnes d'origine luxembourgeoise. »*. Enfin, l'item mesurant la ségrégation (genre) est formulé de la façon suivante : *« Pour la majorité des travailleur(se)s de mon organisation XXX, ce qui compte, c'est que les femmes travaillent de leur côté et les hommes du leur. »*.

Les organisations qui ont accepté de participer à l'étude finale recouvrent 3 secteurs :

- Le secteur bancaire (1 organisation, N = 910 répondants)
- Le secteur des services (3 organisations, N = 263)
- Le secteur public (1 administration, N = 156)

c) Attitudes à l'égard des ID

Comme pour les normes, nous avons mesuré à l'aide de huit items (un item par situation) les attitudes personnelles à l'égard du multiculturalisme, de l'individualisme, de l'assimilation et de la ségrégation envers les personnes d'origine non luxembourgeoise et envers les femmes. La principale différence par rapport au normes tient à la formulation du début des items qui commencent par *« Selon moi, ce qui compte dans mon organisation »*. Ainsi, le multiculturalisme à l'égard du genre est mesuré par l'item suivant : *« Selon moi, ce qui compte dans mon organisation pour que tout le monde travaille ensemble, c'est que les femmes mettent de côté leurs habitudes de travail pour adopter celles des hommes. »*.

d) Attitudes à l'égard des politiques diversité

Les participants ont été invités à exprimer leur degré d'accord avec 6 propositions concernant les bénéfices des politiques diversité pour l'organisation. Par exemple *« Les dispositifs diversité rendent mon organisation plus performante. »* ou encore *« Les dispositifs diversité permettent d'instaurer une ambiance plus harmonieuse entre les travailleurs. »*. Un indice a été créé sur la base de ces 6 items ($\alpha=.825$).

e) Perception de la prise en compte des différents critères de discrimination dans les politiques diversité

Les participants ont également été interrogés sur leur perception de la prise en compte des différents critères de discriminations du droit européen par les politiques diversité de leur organisation. La question posée était : « À quel point trouvez-vous que votre organisation s'implique en faveur de la diversité de ses travailleur(se)s ? Répondez pour les six motifs suivants : » : âge, sexe, handicap, origine ethnique et raciale, orientation sexuelle et religion.

f) Mesure des préjugés

Les préjugés ont été évalués à l'aide d'un thermomètre allant de 0 à 100 où 0 correspond à une attitude très défavorable à l'égard d'un groupe tandis que 100 correspond à une attitude très favorable. Nous avons pris en compte 4 groupes cibles :

- Les groupe d'origine valorisée : frontaliers et européens (Portugais, Italiens / « Europe du Sud », Belges, Français, Allemands) : $\alpha=.959$
- Les groupes d'origine dévalorisée (Turcs, Arabes, Pays du Maghreb, Africains, Capverdiens) : $\alpha=.961$
- Les femmes (1 item)
- Les hommes (1 item)

g) Conséquences organisationnelles des politiques mises en œuvre

Les conséquences organisationnelles ont été mesurées à l'aide de deux types de mesure : la première correspond à l'ensemble des échelles et items qui évaluent les relations au sein de l'organisation, la seconde à l'implication organisationnelle.

Par ailleurs, la qualité des relations a été mesurée à partir d'items adaptés des échelles suivantes :

- Ambiance au travail (Grosjean, Kop, Formet, Althaus , 2013) – 1 item : « Globalement, je suis satisfait(e) de mes relations sociales au travail. »
- Empathie envers les collègues (adaptée de Gillet, Mella, Studer & Grünh, 2012) composé de 4 items. Par exemple, « Lors d'un désaccord, j'essaie d'écouter le point de vue de chacun(e) de mes collègues avant de prendre une décision. »
- Cohésion au groupe (Boyer & Sorensen, 1986) – composé de 5 items. Par exemple, « Avec les membres de mon équipe, nous sommes vraiment soudés pour mener à bien nos tâches. »
- Performance de l'équipe de travail (Van der Vegt & Emans, 2000) – 1 item : « Nos performances sont meilleures que celles d'autres équipes. »
- Rapport à la diversité 1 item : « J'aimerais dans le cadre de mon travail entrer plus souvent en contact avec des personnes d'origine étrangère. »
- Ostracisme au travail (Ferris, Brown, Berry et Lian, 2008) – 2 items inversés ex : « Les autres m'ignorent au travail. »

14 items ont donc été pris en compte. L'alpha est de $\alpha=.866$, ce qui nous a permis de créer un indice de qualité des relations au travail..

Enfin, l'implication organisationnelle a été mesurée dans l'étude finale en ayant recours à 9 items ($\alpha=.781$).

- Implication / engagement dans l'organisation (Cook & Wall, 1980)
 - o Identification à l'organisation – 2 items ex : « Je suis fier(e) de faire partie de mon organisation. »
 - o Implication affective – 3 items, ex : « Je serais très heureux(se) de passer le reste de ma carrière dans cette organisation. »
 - o Implication normative 2 items, ex : « Cette organisation mérite ma loyauté. »
- Continuité – 2 items, ex : « Trop de choses dans ma vie seraient perturbées si je décidais de quitter mon organisation maintenant. »

h) Santé et bien être

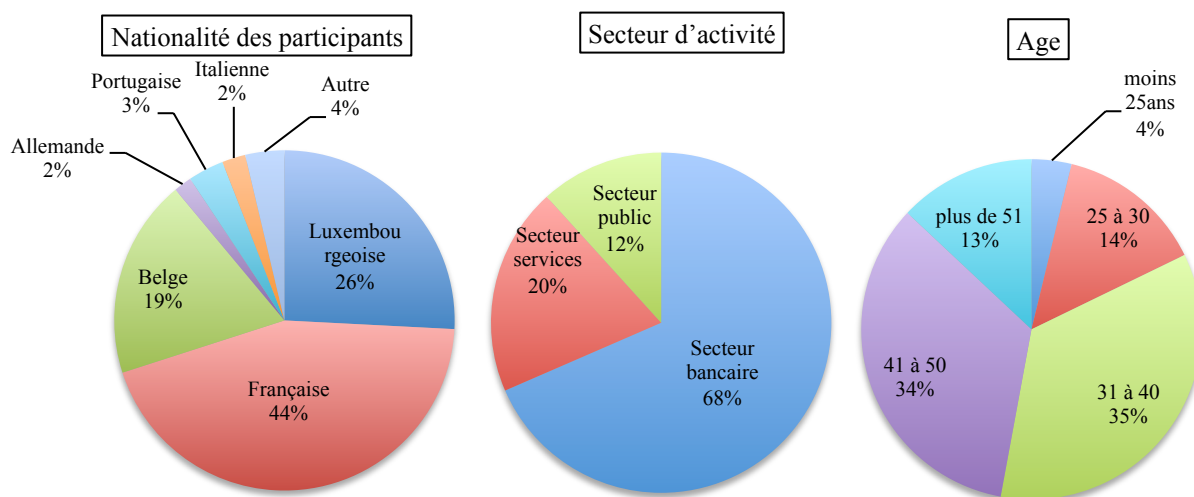
La santé et l'estime de soi ont été mesurées à l'aide de 2 items chacune.

- Santé - 2 items dont 1 inversé, ex : « *Ma santé est excellente.* »
- Estime de soi personnelle – 2 items : « *J'ai une opinion positive de moi-même.* »

2. Résultats de l'étude principale

PRESENTATION DE LA POPULATION

1329 répondants ont complété les questionnaires distribués au sein des 5 organisations. Au niveau du genre, la population est composée de 48,7% d'hommes (N=622) et 50,9% (N=650) de femmes, 0,4% des répondants (N=5) ont déclaré appartenir à une autre catégorie¹⁰. L'ancienneté dans l'organisation est pour la majorité des répondants de plusieurs années : 3,8% en font partie depuis moins de 6 mois 4,8% entre 6 mois et 1 an, 4,6% entre 1 et 2 ans, 13,1% entre 2 et 5 ans, 25,6% entre 5 et 10 ans et 48,1% plus de 10 ans. 28,1% ont déclaré diriger une équipe et la majorité (88,8%) dispose d'un contrat durable (CDI, fonction publique). Les répartitions en termes de nationalités, de secteur d'activité (des organisations ayant participé à l'étude) et d'âge sont les suivantes (pour la nationalité, les répondants pouvaient en déclarer plusieurs) :



Graphique 1. Nationalité, secteur d'activité et âge des répondants

C'est dans l'organisation du secteur public que la proportion de personnes de nationalité luxembourgeoise est la plus importante : ($\chi^2 (2,1279) = 289,864$; $p < .001$) et la proportion de personnes de nationalité française la plus faible ($\chi^2 (2,1285) = 121,957$; $p < .001$). Les personnes de nationalité belge sont surreprésentées dans l'organisation du secteur bancaire ($\chi^2 (2,1278) = 41,024$; $p < .001$) tandis que les personnes de nationalité portugaise y sont sous-représentées ($\chi^2 (2,1276) = 118,708$; $p < .001$) et les personnes de nationalité allemande se trouve principalement dans les organisations du secteur des services ($\chi^2 (2,1276) = 15,319$; $p < .001$).

LES DETERMINANTS DE L'ADHESION AUX IDEOLOGIE DE DIVERSITE

Nous allons, dans cette première partie, nous intéresser aux déterminants de l'adhésion des participants aux idéologies de la diversité (ID). Nous avons retenu les critères suivants :

- Variables personnelles :
 - o Sociodémographiques : genre, nationalité (luxembourgeoise ou non-luxembourgeoise)

¹⁰ Compte tenu de leur faible nombre, nous n'avons pas pu les prendre en compte pour les statistiques concernant le genre que nous présenterons par la suite

- Idéologique : Orientation à la dominance sociale (ODS)
- Variables contextuelles
 - Type d'organisation considéré (trois groupes sont distingués : secteur bancaire, secteur des services et secteur public).
 - Normes perçues à l'égard de la diversité au sein de l'organisation.

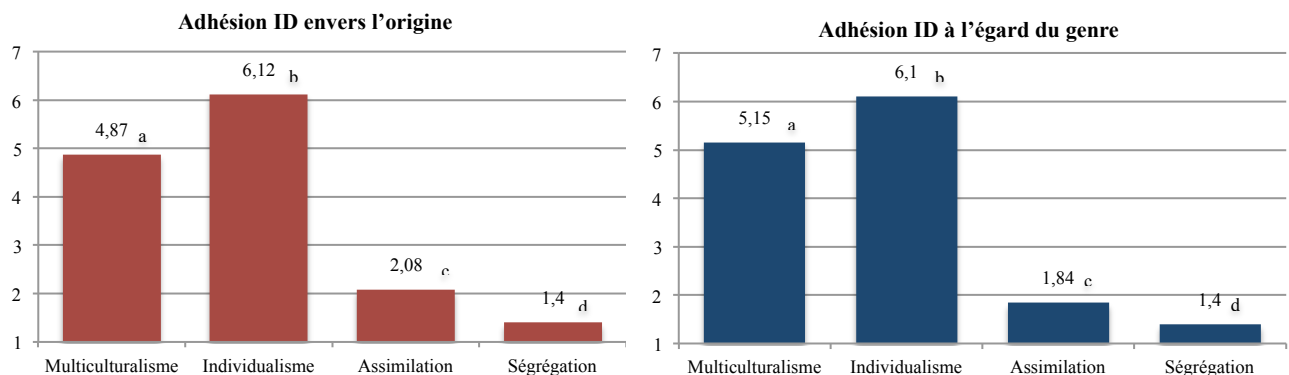
Il convient de décrire cette adhésion aux 4 idéologies (multiculturalisme, individualisme, assimilation et ségrégation) en fonction du groupe cible considéré : origine (personnes d'origine luxembourgeoise vs non luxembourgeoise) et genre (hommes vs femmes).

a) Adhésion personnelle aux ID liées à l'origine (IDOr) et au genre (IDG)

Au niveau des ID liées à l'origine, les moyennes d'adhésion et de normes aux ID à l'origine diffèrent statistiquement de manière significative entre elles. Comme l'indique le graphique ci-dessous, l'idéologie privilégiée en termes d'adhésion personnelle est l'individualisme, suivie du multiculturalisme. L'assimilation et la ségrégation affichent des moyennes plus faibles

Pour ce qui est des ID liées au genre, comme le graphique ci-dessous le montre, on observe des différences significatives entre toutes les idéologies avec un pattern de résultat analogues à celui des ID à l'égard de l'origine. De la même façon, pour les relations hommes-femmes, les répondants privilégient l'individualisme, le multiculturalisme et adhèrent moins fortement à l'assimilation et à la ségrégation.

Le graphique ci-dessous illustre les résultats obtenus :



Graphique 2. Adhésion personnelle aux IDs

Il existe, par ailleurs, une différence en fonction du groupe cible. Plus précisément, l'adhésion au multiculturalisme est plus forte pour les ID liées au genre et l'adhésion à l'assimilation est, inversement, significativement ($F(1,1297) = 28,980$; $p < .001$) plus élevée pour l'origine. Par ailleurs, pour mieux comprendre ce tableau, nous vous invitons également à prêter attention aux lettres associées aux différentes moyennes. En effet, les moyennes associées à des lettres identiques ne sont pas statistiquement différentes l'une de l'autre (p.ex. : le multiculturalisme envers l'origine est associé à la lettre « a » tout comme le multiculturalisme à l'égard du genre car ces deux moyennes ne sont pas statistiquement différentes). En revanche, les moyennes associées à des lettres différentes se distinguent statistiquement (C'est par exemple le cas de la moyenne du multiculturalisme envers l'origine associée à la lettre « a » qui est différente de la moyenne de l'individualisme envers l'origine associée à la lettre « b »).

b) Quels sont les prédicteurs des ID ?

Pour identifier, parmi les variables sélectionnées, celles qui pouvaient prédire l'adhésion aux ID, nous avons réalisé une série de régressions linéaires sur les 8 ID en tant que variables prédites. Nous n'entrerons pas dans le détail des analyses mais nous observons que l'ensemble des modèles ont été validés et que toutes les variables prédictrices ont contribué à l'explication d'au moins une ID.

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats des régressions portant sur les IDOr.

Variables prédites	ANOVA		Variance expliquée	Variables explicatives	
	F	Sig.		Variables personnelles (sociodémographiques et ODS)	Variables contextuelles
Multiculturalisme OR	25,954	p<.001	21,30%	ODS (-)	Organisations (+), normes multiculturalisme OR et HF (+), individualisme OR (+), assimilation OR (-), ségrégation OR (-)
Individualisme OR	28,012	p<.001	22,60%	Nationalité (-) ¹¹ , ODS (-)	Organisations (+), normes multiculturalisme OR (+), individualisme OR et HF (+) et ségrégationnisme HF (+)
Assimilation OR	35,469	p<.001	27,10%	Nationalité (+), ODS (+)	Organisations (Secteur public vs autres,-), norme assimilation OR (+) et ségrégation OR (+)
Ségrégation OR	32,588	p<.001	25,40%	Nationalité (+), ODS (+)	Organisations (Secteur public vs autres,-), norme ségrégation OR et HF (+).

Tableau 6. Résultats des régressions prédisant l'adhésion aux idéologies à l'égard de la diversité liée à l'origine

On observe que l'ODS prédit l'ensemble des ID envers l'origine en étant positivement liée avec les ID d'assimilationnisme et de ségrégationnisme envers l'origine et négativement liée aux ID de multiculturalisme et d'individualisme envers l'origine¹². Autrement dit, plus les répondants ont un score élevé d'ODS, plus ils endossent les ID d'assimilationnisme et de ségrégationnisme envers l'origine et moins ils endossent les ID de multiculturalisme et d'individualisme envers l'origine. Par ailleurs, la nationalité explique également l'individualisme, l'assimilation et la ségrégation, en ce sens où les répondants luxembourgeois adhèrent davantage aux ID d'assimilationnisme et de ségrégationnisme envers l'origine et moins à l'individualisme que les répondants non-luxembourgeois.

Au niveau des variables contextuelles, le type d'organisation et les normes perçues sont prédicteurs de l'ensemble des IDOr. Toutes les normes dans le cas de l'origine prédisent dans une certaine mesure l'adhésion aux ID envers l'origine. Par ailleurs, le meilleur prédicteur de l'adhésion aux ID envers l'origine est leur norme respective tant pour l'origine que pour le genre (sauf pour l'assimilation genre). En effet, les normes aux différentes ID sont associées positivement à l'adhésion à l'ID correspondante (la norme de multiculturalisme étant liée positivement à l'adhésion au multiculturalisme). En outre, pour le multiculturalisme envers l'origine, on peut observer qu'il entretient un lien positif de la norme d'individualisme envers l'origine et des liens négatifs avec l'assimilationnisme et le ségrégationnisme envers l'origine.

Les normes multiculturaliste Or et ségrégationnisme HF prédisent l'individualisme en montrant des liens positifs avec cette variables. Pour ce qui est de l'assimilationnisme, cette idéologie est positivement lié à la norme ségrégationniste (Or).

¹¹ La nationalité étant codé 1 pour les répondants Luxembourgeois et 0 pour les répondants non-luxembourgeois, un lien positif indique que les répondants luxembourgeois adhèrent davantage à cette ID que les répondants non-Luxembourgeois et inversement pour un lien négatif.

¹² Un lien positif entre deux variables signifie que les deux variables évoluent dans la même direction. Dans ce cas de figure, plus le score de la première variable augmente, plus le score de la seconde augmente également. En revanche, un lien négatif entre deux variables traduit le fait que les deux variables évoluent en sens inverse de telle sorte que plus le score de la première variable augmente, plus le score de la seconde diminue.

S'agissant des IDS, le tableau suivant récapitule l'ensemble des analyses :

	ANOVA		Variance expliquée	Variables explicatives	
	F	Sig.		Variables personnelles (sociodémographiques et SDO)	Variables contextuelles
Multiculturalisme HF	43,142	p<.001	31,30%	SDO (+)	Normes multiculturalisme HF et Or (+) et assimilation HF (+) et ségrégationnisme (+)
Individualisme HF	16,644	p<.001	14,40%	Genre (+) ¹³ , nationalité (-), SDO (-)	Normes multiculturalisme HF (+), individualisme HF et Or (+) et assimilationnisme Or (+)
Assimilation HF	29,096	p<.001	23,20%	Nationalité (+), SDO (+)	Organisations (Secteur public vs autres, +), norme assimilation HF et Or (+), ségrégation HF et OR (+) et Individualisme Or (+)
Ségrégation HF	30,318	p<.001	24,00%	Nationalité (+), SDO (+)	Normes individualisme Or (+), ségrégationnisme HF et Or (+)

Tableau 7. Résultats des régressions prédisant l'adhésion aux idéologies à l'égard de la diversité liée au genre

Comme pour l'origine l'ODS explique les attitudes à l'égard des quatre ID. Plus précisément, comme précédemment, elle est négativement liée aux ID multiculturalisme et individualisme à l'égard du genre et positivement aux ID assimilationnisme et ségrégationnisme à l'égard du genre. La nationalité explique également les attitudes à l'égard de l'individualisme, de l'assimilation et de la ségrégation et met en évidence que les répondants luxembourgeois adhèrent davantage aux ID d'assimilationnisme et de ségrégationnisme et moins à l'individualisme par rapport aux répondants non-luxembourgeois. Quant au genre, il explique l'individualisme, les hommes adhérant davantage à cette ID par rapport aux femmes.

S'agissant des variables situationnelles, le type de secteur (public vs privé) n'explique que les attitudes à l'égard de l'assimilation, tandis que les normes perçues expliquent l'adhésion aux différentes ID à l'égard du genre. Comme pour l'origine, les meilleurs prédicteurs de l'adhésion aux différentes ID à l'égard du genre sont les normes aux ID respective, celles-ci étant tant pour l'origine que pour le genre positivement liée à l'adhésion à l'ID respective (la norme de multiculturalisme étant liée positivement à l'adhésion au multiculturalisme). Par ailleurs, l'adhésion au multiculturalisme à l'égard du genre est expliqué par les normes d'assimilationnisme (HF) et de ségrégationnisme (Or), ces deux normes étant positivement liées à celle-ci. Quant à l'adhésion à l'individualisme à l'égard du genre, elle est prédite par les normes multiculturaliste (HF) et assimilationnisme (Or). A nouveau, ces deux normes sont liées positivement à l'adhésion à l'individualisme à l'égard du genre. Quant à l'adhésion à l'assimilation, tant les normes de ségrégation (HF) que l'individualisme (Or) lui sont reliées positivement. Enfin, pour l'adhésion à la ségrégation envers le genre, à nouveau, la norme d'individualisme envers l'Or lui est associée positivement.

Nous allons à présent nous intéresser de façon plus précise à certains prédicteurs.

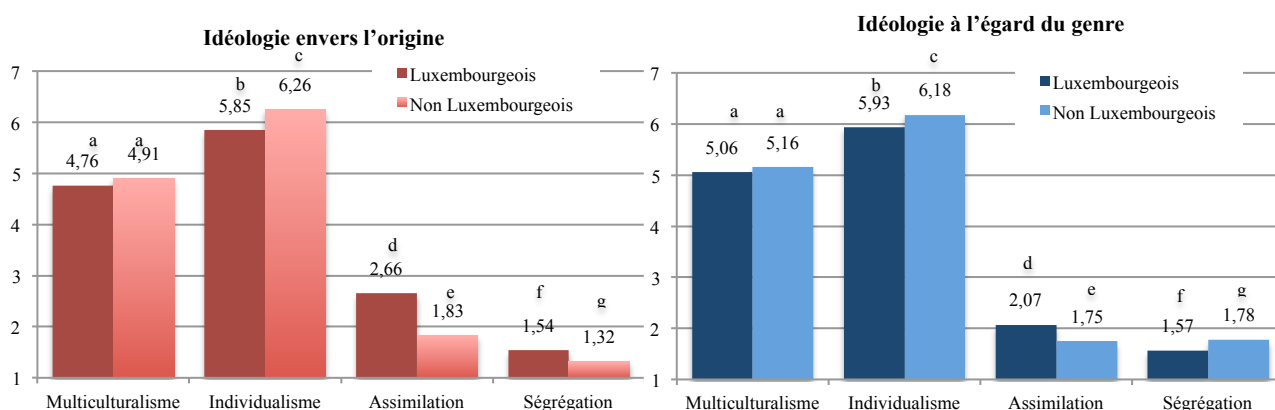
c) Focus sur les variables personnelles

Les variables socio-démographiques.

L'échantillon global se compose de d'hommes (622) et de femmes (650), de travailleurs de nationalité luxembourgeoise (348) et d'autres qui ne sont pas de nationalité luxembourgeoise (931). Alors que hommes et femmes se distinguent peu en termes d'adhésion aux ID liées à l'origine (ID Or) et au genre (une seule différence apparaît au niveau de l'individualisme à l'égard du genre où les hommes adhèrent davantage à cette ID que les femmes), les réponses des travailleurs de

¹³ Le genre étant codé 1 pour les répondants (sexe masculin) et 0 pour les répondantes (sexe féminin), un lien positif indique que les répondants (sexe masculin) adhèrent davantage à cette ID que les répondantes (sexe féminin).

nationalité luxembourgeoise diffèrent statistiquement de celles des travailleurs de nationalité non-luxembourgeoise sur une série de ID comme l'illustre le graphique ci-dessous¹⁴.



Graphique 3. Adhésion aux ID en fonction de la nationalité (Luxembourgeoise vs non-Luxembourgeoise)

Plus précisément, ces différences statistiques concernent plus spécifiquement l'individualisme à l'égard de l'origine et du genre, l'assimilation à l'égard de l'origine et du genre, et la ségrégation à l'égard de l'origine et du genre. Autrement dit, les répondants non-luxembourgeois privilégient l'individualisme par rapport aux répondants luxembourgeois, que ce soit à l'égard de l'origine ou du genre, tandis que ces derniers privilégient davantage l'assimilation et la ségrégation sur ces deux critères par rapport aux répondants luxembourgeois. Seul les réponses sur l'idéologie de multiculturalisme à l'égard de l'origine et du genre ne se distinguent pas entre les deux groupes de répondants.

L'orientation à la dominance sociale :

Dans l'ensemble, les répondants adhèrent faiblement à l'ODS ($M = 2,63$; $SD = 0,92$). Toutes les ID sont très significativement ($p < .001$) corrélées à l'ODS. Le tableau ci-dessous met en évidence les scores corrélés négativement au multiculturalisme et à l'individualisme et positivement à l'assimilation et à la ségrégation.

	Mult. Or	Mult. HF	Ind. Or	Ind. HF	Ass. Or	Ass. HF	Seg. Or	Seg. HF
ODS	-.170***	-.136***	-.256***	-.227***	.239***	.318***	.282***	.271***

Tableau 8. Corrélations entre ODS et ID

Le score d'ODS des femmes ($F(1,1251) = 9,903$, $p < .01$) et des personnes de nationalité non-luxembourgeoise ($F(1,1258) = 5,741$; $p < .05$) est significativement plus faible que celui des hommes et des personnes de nationalité luxembourgeoise, respectivement.

On observe par ailleurs, que c'est dans le secteur public que l'Orientation à la Dominance Sociale est la plus élevée ($F(2,1328) = 21,161$; $p < .001$).

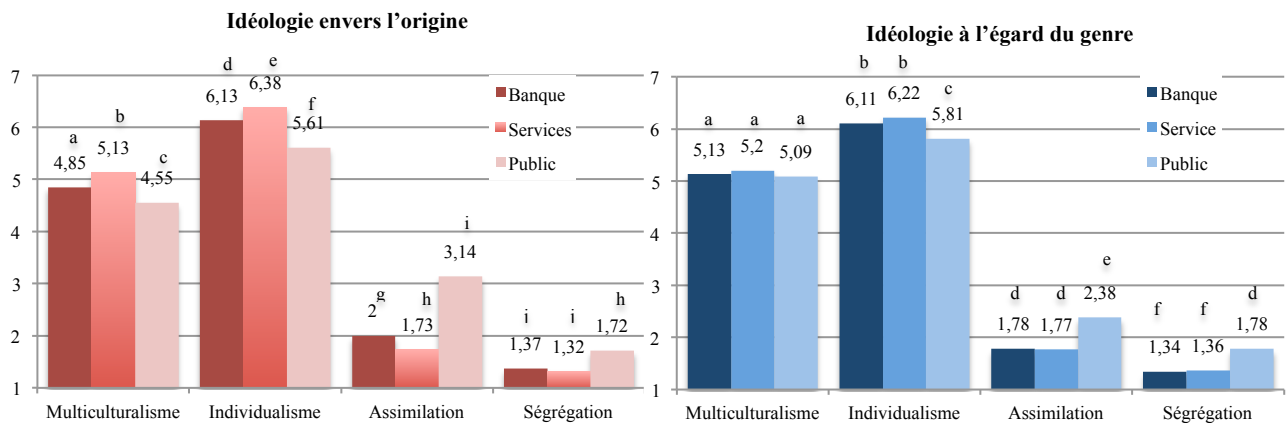
d) Focus sur les variables situationnelles

Nous avons regroupé les organisations en trois catégories : secteur bancaire ($N = 910$, 68,5% de l'échantillon), secteur des services ($N = 263$, 19,8%) et le secteur public ($N = 156$, 11,7%).

Les moyennes d'adhésion aux idéologies à l'égard de la diversité concernant l'origine diffèrent significativement entre elles ($F(3,1302) = 1773,71$, $p < .001$) et on observe un effet d'interaction lié aux groupes d'organisations ($F(6,1303) = 18,181$, $p < .001$). Le constat est le même s'agissant des ID liée au genre ($F(3,1304) = 2040,93$, $p < .001$) et on observe un effet d'interaction avec les groupes d'organisations ($F(6,1305) = 6,02$, $p < .001$).

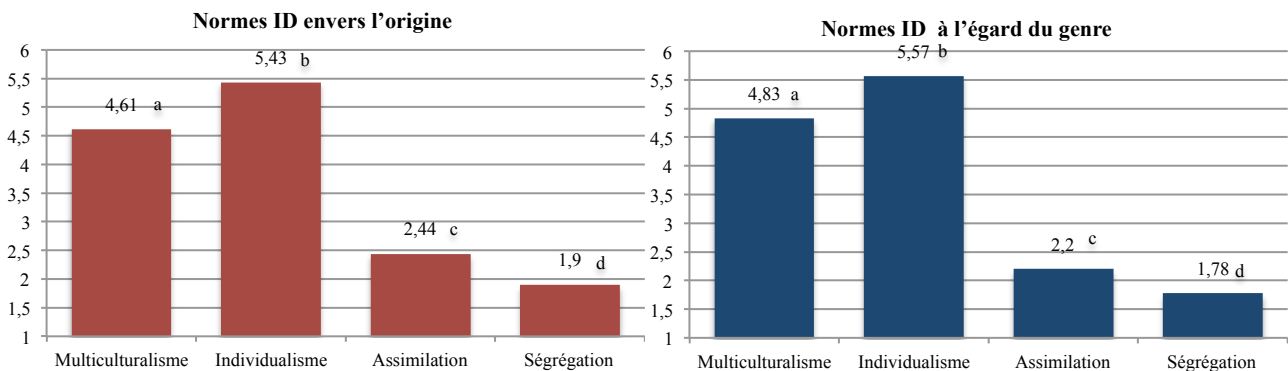
Les différences entre organisations concernent le secteur bancaire et le secteur public. Tandis que le secteur bancaire privilégie le multiculturalisme et l'individualisme, le secteur public privilégie l'assimilation et la ségrégation.

¹⁴ Les moyennes associées à des lettres identiques ne sont pas statistiquement différentes l'une de l'autre. En revanche, les moyennes associées à des lettres différentes se distinguent statistiquement (cf. page 31).



Graphique 4. Adhésion aux Idéologies de la Diversité en fonction du secteur d'activité

Cette adhésion en fonction du secteur d'activité peut être liée aux normes à l'égard de la diversité. Comme pour l'adhésion, les répondants perçoivent leur organisation comme plutôt individualiste ou multiculturaliste et moins comme assimilationniste ou ségrégationniste. Il existe une différence en fonction du genre des répondants ($F(8,1211) = 2,749, p < .01$) au sujet de l'individualisme, de l'assimilation et de la ségrégation à propos du genre. Les hommes surestiment l'importance de la norme individualiste tandis que les femmes surestiment l'importance des normes assimilationniste et ségrégationniste. La nationalité des répondants a également un impact sur leur perception des normes ($F(8,1218) = 6,657, p < .001$). Les Luxembourgeois considèrent les normes assimilationniste (HF + Or) et ségrégationniste (Or) comme plus répandues tandis que les non-Luxembourgeois surestiment les normes de multiculturalisme (Or) et d'individualisme (Or + HF).



Graphique 6. Normes à l'égard des ID

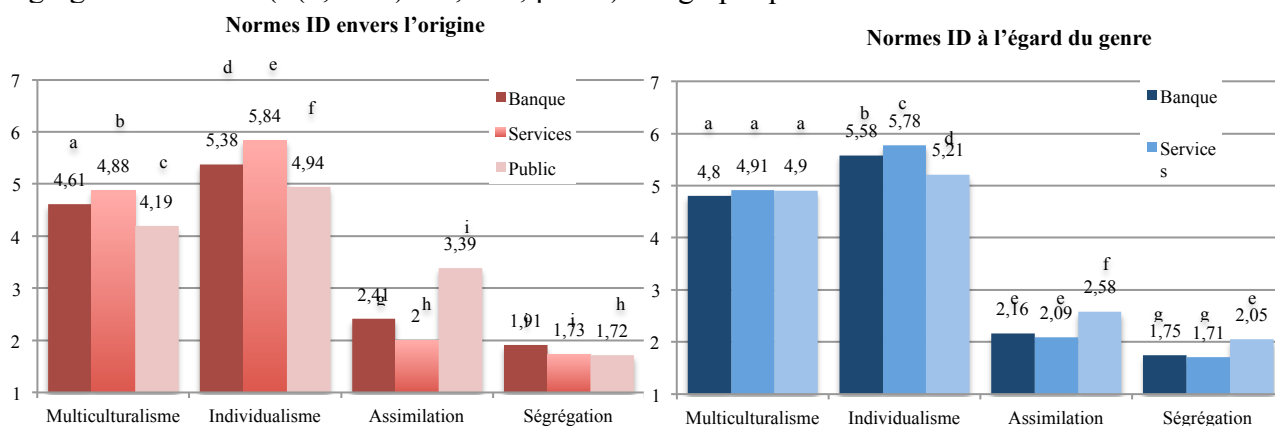
Il existe une corrélation très significative entre norme et adhésion pour chaque ID. En dépit de cette relation on peut observer qu'il existe des écarts entre normes et attitudes. En soustrayant la norme à l'adhésion, on observe que les répondants ont tendance à se considérer plus enclins que la majorité des travailleurs à privilégier le multiculturalisme et l'individualisme et comme adhérant moins fortement à l'assimilation et la ségrégation.

	Corr. Or	Corr. HF	Ecart Or	Ecart HF
Multiculturalisme	.454***	.523***	0,255	0,321
Individualisme	.427***	.340***	0,695	0,533
Assimilation	.492***	.396***	-0,355	-0,357
Ségrégation	.459***	.476***	-0,494	-0,376

Tableau 9. Corrélations entre norme et adhésion

On observe un effet d'interaction significatif entre les normes et le secteur d'activité ($F(16,2532) = 7,639 ; p < .001$). Ces différences concernent plus particulièrement l'ID multiculturaliste Or ($F(2,1272) = 8,018, p < .001$), individualiste Or ($F(2,1272) = 17,204, p < .001$), individualiste HF ($F(2,1272) = 9,210, p < .001$), assimilationniste Or ($F(2,1272) = 37,061, p < .001$), assimilationniste

HF ($F(2,1272) = 6,334$; $p < .01$), ségrégationniste Or ($F(2,1272) = 4,775$; $p < .001$) et ségrégationniste HF ($F(2,1272) = 5,706$; $p < .01$). Le graphique ci-dessous illustre les résultats :



Graphique 7. Normes perçues en fonction du secteur d'activité

Concernant les normes multiculturaliste Or, individualiste Or et assimilationniste Or, les moyennes diffèrent toutes significativement entre elles, pour l'individualisme HF, l'assimilationnisme HF et ségrégationnisme HF, la différence concerne le secteur public versus privé (banque et services), pour le ségrégationnisme HF, on observe une différence entre public et secteur des services.

LES CONSEQUENCES DE L'ADHESION AUX ID

Nous nous intéressons à présent aux effets de l'adhésion aux ID sur différents facteurs. Dans un premier temps, nous avons réalisé une série de régressions en utilisant les ID en tant que variables prédictives et les attitudes à l'égard des politiques diversité, les préjugés, les comportements organisationnels et le bien-être en tant que variables prédites. Nous détaillerons ensuite ces différentes variables prédites.

a) Quelles sont les conséquences de l'adhésion aux ID ?

Nous avons réalisé, dans un premier temps, une série de régressions en utilisant les ID à l'égard de l'origine en tant que variables prédictives. Voici le tableau récapitulatif des liens sur les différentes variables abordées.

	ANOVA		Variance expliquée	Variables explicatives
	F	Sig.		
Opinions à l'égard des politiques diversité	28,175	$p < .001$	7,70%	Multiculturalisme (+), individualisme (+)
Les politiques diversité prennent-elles en compte l'origine	5,724	$p < .001$	1,50%	Individualisme (+)
Les politiques diversité prennent-elles en compte le genre ?	14,246	$p < .001$	3,90%	Multiculturalisme (+), individualisme (+)
Préjugés - Pays européens	14,287	$p < .001$	4,10%	Multiculturalisme (-), individualisme (-)
Préjugés - Afrique -Arabe	24,056	$p < .001$	7%	Multiculturalisme (-), individualisme (-), assimilation (+)
Préjugés - hommes	7,295	$p < .001$	2%	Multiculturalisme (-)
Préjugés - femmes	4,385	$p < .01$	1,10%	Multiculturalisme (-)
Bonnes relations au travail	48,555	$p < .001$	12,70%	Multiculturalisme (+), individualisme (+), ségrégation (-)
Implication organisationnelle	10,332	$p < .001$	2,80%	Multiculturalisme (+), individualisme (+), assimilation (+), ségrégation (-)
Santé	12,486	$p < .001$	3,40%	Individualisme (+), ségrégation (-)
Estime de soi	12,152	$p < .001$	3,30%	Multiculturalisme (+), individualisme (+)

Tableau 10. Conséquences de l'adhésion aux idéologies à l'égard de la diversité envers l'origine

Tout d'abord, le tableau 10 met en évidence que l'adhésion à l'individualisme est négativement liée aux opinions et attitudes à l'égard des politiques diversité tout en étant négativement associée aux préjugés envers les Européens et le groupe Africain-Arabe. On peut également observer une relation positive entre l'individualisme, les variables organisationnelles et les variables relatives à la santé. Quant au multiculturalisme à l'égard de l'origine, plus les répondants adhèrent à cette idéologie, plus ils sont positifs par rapport aux mesures de la gestion de la diversité (sauf pour celle liée à l'origine) et moins ils montrent des scores élevés sur les mesures de préjugés. Le multiculturalisme est également associé à un renforcement des comportements organisationnels et de l'estime de soi. Un tableau quelque peu différent émerge au niveau de l'assimilationnisme et du ségrégationnisme à l'égard de l'origine. Plus précisément, l'assimilationnisme est lié à l'augmentation des préjugés envers les Africains-Arabs et au renforcement de l'implication organisationnelle. Quant au ségrégationnisme, il est lié à la diminution des comportements organisationnels et à l'altération de la santé.

Dans un second temps, une série de régressions utilisant les ID envers le genre en tant que variables prédictrices furent menées. Voici le tableau récapitulatif des liens sur les différentes variables abordées.

	ANOVA		Variance expliquée	Variables explicatives
	F	Sig.		
Opinions à l'égard des politiques diversité	10,835	p<.001	2,90%	Multiculturalisme (+), individualisme (+)
Les politiques diversité prennent-elles en compte l'origine	7,339	p<.001	1,90%	Multiculturalisme (+), individualisme (+), assimilation (+) et ségrégation (-)
Les politiques diversité prennent-elles en compte le genre ?	14,292	p<.001	3,90%	Individualisme (+), assimilation (+)
Préjugés - Pays européens	9,002	p<.001	2,50%	Multiculturalisme (-), individualisme (-)
Préjugés - Afrique	9,327	p<.001	2,60%	Multiculturalisme (-), individualisme (-)
Préjugés - hommes	6,24	p<.001	1,70%	Multiculturalisme (-), individualisme (-)
Préjugés - femmes	4,466	p<.001	1,10%	Multiculturalisme (-), individualisme (-)
Bonnes relations au travail	49,652	p<.001	13%	Multiculturalisme (+), individualisme (+), assimilation (-), ségrégation (-)
Implication organisationnelle	13,896	p<.001	3,80%	Multiculturalisme (+), individualisme (+), assimilation (+)
Santé	9,123	p<.001	2,40%	Multiculturalisme (+), individualisme (+), ségrégation (-)
Estime de soi	12,392	p<.001	3,40%	Multiculturalisme (+), individualisme (+)

Tableau 11. Conséquences de l'adhésion aux idéologies à l'égard de la diversité HF

Le tableau 11 révèle des résultats assez proches de ceux observés au niveau des idéologies à l'égard de l'origine. A nouveau, l'individualisme envers le genre est positivement lié aux différentes mesures traitant des politiques de la diversité et est négativement associé aux préjugés envers les différentes cibles proposées. Il entretient, par ailleurs, des relations positives avec les comportements organisationnels et avec les mesures de santé. De manière assez semblable, le multiculturalisme montre des liens positifs avec les variables relatives aux politiques de la diversité (sauf pour l'origine) et des liens négatifs avec les mesures de préjugés. Il est aussi associé positivement aux comportements organisationnels et aux mesures de santé. Pour ce qui est de l'assimilation envers le genre, il est positivement lié aux mesures de politiques de la gestion de la diversité (sauf pour l'opinion générale). Au niveau des mesures organisationnelles, il est positivement lié à l'implication organisationnelle mais, par contre, il entretient un lien négatif avec la mesure traitant des bonnes relations au travail. Le ségrégationnisme envers le genre, quant à lui, n'est pas lié aux mesures de préjugés mais est négativement associé à la politique de gestion de la

diversité prenant en compte l'origine. Il est également négativement lié aux bonnes relations au travail et à la santé.

En somme, de ces analyses se dégagent trois grandes conclusions: La première vient des rôles bénéfiques qui semblent se dégager de l'adhésion aux politiques d'individualisme et de multiculturalisme tant à l'égard de l'origine qu'envers le genre. Toutes deux entretiennent des relations positives, quant à la gestion de la diversité, la réduction des préjugés mais également les comportements organisationnels et la santé mentale des travailleurs. A l'opposée, l'adhésion au ségrégationnisme se distingue par son rôle néfaste au niveau de l'ambiance au travail et de la santé mentale. Quant à l'adhésion à l'assimilationnisme, elle tend à montrer une image mixte avec des liens positifs avec la gestion de la diversité, l'implication organisationnelle, mais des liens négatifs en termes de relations au travail et de réduction des préjugés envers l'origine.

b) Attitudes à l'égard des politiques diversité

De manière générale, quelle que soit l'organisation, les répondants sont plutôt favorables aux politiques mises en œuvre au sein de leur organisation, qu'ils jugent bénéfiques ($M = 4,67$; $SD = 1,13$). La différence entre les trois groupes d'organisation est significative ($F(2,1324) = 11,483$; $p < .001$). Le secteur des services ($M = 4,96$; $SD = 1,11$) se distingue significativement du secteur bancaire ($M = 4,61$; $SD = 1,10$) et du secteur public ($M = 4,51$; $SD = 1,24$) dont la moyenne est inférieure. Les femmes ($M = 4,76$; $SD = 1,02$) considèrent ces politiques comme significativement ($F(1,1269) = 7,671$; $p < .01$) meilleures que les hommes ($M = 4,58$; $SD = 1,19$). Il en est de même pour les non-luxembourgeois ($M = 4,70$; $SD = 1,12$) qui sont significativement plus favorables à ces politiques ($F(1,1276) = 4,328$; $p < .05$) que les personnes de nationalité luxembourgeoise ($M = 4,55$; $SD = 1,12$).

Les critères de discrimination ne sont pas perçus comme étant pris en charge de façon égalitaire par les organisations ($F(5,1147) = 109,241$; $p < .001$). On observe également une interaction avec les groupes d'organisations ($F(10,1147) = 16,385$; $p < .001$), ainsi qu'avec le genre des répondants ($F(5,1096) = 12,922$; $p < .001$) et leur nationalité (luxembourgeoise versus non-luxembourgeoise) ($F(5,1104) = 13,389$; $p < .001$). Au niveau des organisations, le secteur bancaire se distingue du secteur des services dont les moyennes sont systématiquement plus faibles, à l'exception du critère du handicap. Les hommes surestiment la prise en compte de tous les critères sauf l'âge et la religion. Les Luxembourgeois surestiment l'importance accordée à l'âge, au handicap, à l'orientation sexuelle et à la religion tandis que les non-Luxembourgeois surestiment la prise en compte du genre, et de l'origine.

Toutes les moyennes des critères de discrimination diffèrent significativement entre elles à l'exception de l'orientation sexuelle ($M = 4,28$; $SD = 1,72$) et de la religion ($M = 4,24$; $SD = 1,78$). Les critères les plus souvent pris en considération sont le genre ($M = 5,10$; $SD = 1,36$) et l'origine ($M = 4,81$; $SD = 1,52$), suivis de l'âge ($M = 4,56$; $SD = 1,46$). Le critère du handicap ($M = 3,85$; $SD = 1,59$) est le critère perçu comme le moins pris en compte.

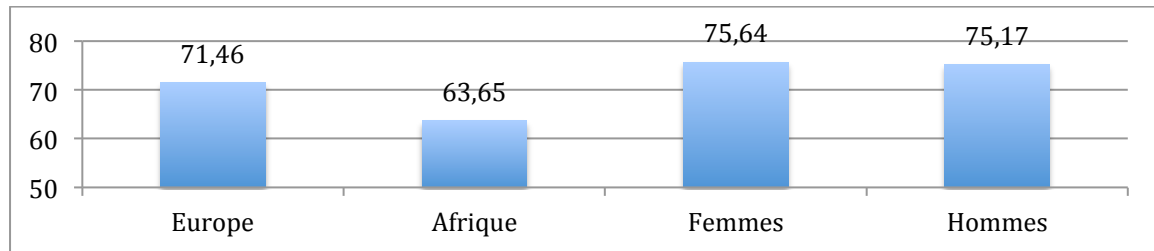
Le tableau ci-dessous présente les corrélations entre les opinions à l'égard des politiques diversité (des attitudes positives sont corrélées positivement avec le multiculturalisme et l'individualisme et négativement avec l'assimilation Or) ainsi qu'avec la perception de la prise en compte des critères de discrimination (le multiculturalisme et l'individualisme conduisent les répondants à davantage considérer les critères comme pris en considération).

	Mult. Or	Mult. HF	Ind. Or	Ind. HF	Ass. Or	Ass. HF	Seg. Or	Seg. HF
Opinions / politiques	.264***	.155***	.157***	.133***	-.101***	ns	ns	ns
Perception Genre	.142***	.086**	.178***	.193***	-.067*	ns	ns	-.06*
Perception origine	.077**	.100***	.121***	.115***	ns	ns	ns	ns

Tableau 12. Corrélations entre opinions à l'égard des politiques diversité et ID

c) Préjugés

Nous avons conservé quatre groupes pour les analyses de préjugés : un groupe de personnes européennes non-luxembourgeoises (origine valorisée) et un groupe de personnes d'origine africaine ou nord-africaine (origine dévalorisée), les femmes et les hommes. Rappelons qu'une moyenne élevée équivaut à une attitude favorable à l'égard du groupe. Le graphique ci-dessous représente les moyennes obtenues :



Graphique 8. Moyennes des attitudes à l'égard de chaque groupe cible considéré

On constate que ces moyennes diffèrent toutes significativement entre elles ($F(3,1239) = 159,92$; $p < .001$) à l'exception des attitudes à l'égard des hommes et des femmes.

On note également une différence significative selon la nationalité ($F(4,1211) = 10,718$; $p < .001$) qui concerne les préjugés à l'égard des personnes d'origine arabe, turque, capverdienne et d'Afrique Noire ($F(1,1214) = 17,140$; $p < .001$). Les attitudes des personnes qui ne sont pas de nationalité luxembourgeoise sont significativement plus favorables à ces groupes cibles ($M = 65,21$; $SD = 21,82$) que les attitudes des personnes de nationalité luxembourgeoise ($M = 59,08$; $SD = 25,64$).

Et enfin, une différence en fonction de l'organisation ($F(8,2474) = 5,929$; $p < .001$). Ces différences concernent tous les groupes cibles : pays européens ($F(2,1239) = 9,181$; $p < .001$, africains et d'Afrique du nord ($F(2,1239) = 13,496$; $p < .001$, les femmes ($F(2,1239) = 3,104$; $p < .05$) et les hommes ($F(2, 1239) = 3,100$; $p < .05$). Dans tous les cas, les moyennes des évaluations des différents groupes ethniques sont plus faibles dans le secteur public que dans le secteur bancaire et le secteur des services. Autrement dit, les participants du secteur public ont des niveaux plus élevés de préjugés envers les groupes ethniques (Africains, Arabes, Européens, ...) par rapport à ceux du secteur privé (le secteur bancaire et de service ne se distinguent pas l'un de l'autre). Le genre des répondants n'a en revanche pas d'impact sur les moyennes.

En nous intéressant aux corrélations entre les scores du thermomètre et les ID on observe que l'individualisme et le multiculturalisme sont les plus significativement corrélés aux préjugés : plus les répondants se déclarent en faveur de ces ID, plus leurs attitudes à l'égard de ces différents groupes sont favorables. A l'inverse les corrélations observées entre l'assimilation et la ségrégation (liées à l'origine) et les attitudes à l'égard des personnes d'origine étrangère montrent que plus les répondants adhèrent à ces ID, plus leurs attitudes sont défavorables. Le tableau ci-dessous présente les résultats de ces corrélations :

Préjugés	Mult. Or	Mult. HF	Ind. Or	Ind. HF	Ass. Or	Ass. HF	Seg. Or	Seg. HF
Europe	.173***	.102***	.167***	.157***	-.086**	ns	-.086**	ns
Afrique	.201***	.101***	.224***	.159***	-.143***	-.064*	-.127***	ns
Femmes	.120***	.088**	ns	.093***	ns	ns	ns	ns
Hommes	.149***	.103***	.071*	.114***	ns	ns	ns	ns

Tableau 13. Corrélations entre attitudes favorables à l'égard de différents groupes et ID

* $p < .05$, ** $p < .01$; *** $p < .005$

d) Comportements organisationnels

À partir des 14 items mesurant les relations au travail, et après en avoir vérifié la fiabilité ($\alpha = .866$) nous avons conçu un indice global. ($M = 5,38$; $SD = 0,81$). Plus le score est élevé plus les répondant-es perçoivent les relations au travail comme étant bonnes. Le second score que nous avons exploité pour cette partie est celui de l'implication organisationnelle ($M = 4,64$; $SD = 0,92$).

On observe des différences en fonction du groupe d'organisation ($F(4,2648) = 23,633$; $p < .001$). Les relations sont considérées comme meilleures dans les secteurs privés. En revanche, l'implication organisationnelle est supérieure dans le secteur public. On constate également une différence en fonction de la nationalité des répondants ($F(2,1274) = 11,221$; $p < .001$). Les relations sont considérées comme significativement ($F(1,1275) = 3,972$; $p < .05$) meilleures par les non-luxembourgeois et l'implication organisationnelle est significativement ($F(1,1275) = 11,804$; $p < .001$) plus importante chez les luxembourgeois. Il n'existe pas de différence en fonction du genre. Le tableau ci-dessous présente les corrélations avec les ID. On observe que les répondants qui adhèrent au multiculturalisme et à l'individualisme estiment les relations au travail comme plus satisfaisantes et ont un score d'implication organisationnelle plus fort, à l'inverse on observe des corrélations négatives entre l'assimilation, la ségrégation et ces deux scores suggérant que plus les personnes adhèrent à l'assimilation ou à la ségrégation, moins leurs relations au sein de l'organisation sont jugées satisfaisantes et moins leur implication organisationnelle est forte.

	Mult. Or	Mult. HF	Ind. Or	Ind. HF	Ass. Or	Ass. HF	Seg. Or	Seg. HF
Relations	.245***	.227***	.294***	.302***	-.159***	-.172***	-.212***	-.199***
Implication	.132***	.158***	.125***	.129***	ns	-.057*	-.071**	ns

Tableau 14. Corrélations entre comportements organisationnels et ID

Mult : Multiculturalisme ; Ind. : Individualisme ; Ass. : Assimilationnisme ; Seg. : Ségrégationnisme ; OR : pour origine

e) Bien-être

Les moyennes de santé ($M = 5,72$; $SD = 1,11$) et d'estime de soi ($M = 5,27$; $SD = 0,97$) suggèrent que les répondants expriment un état de bien-être. On observe un effet de la nationalité ($F(2,1272) = 7,197$; $p < .001$) : l'estime de soi plus forte chez les luxembourgeois mais l'état de santé est perçu comme meilleur chez les non-luxembourgeois. On n'observe pas de différence en fonction du genre, en revanche, il existe une différence selon le secteur d'activité ($F(4,2644) = 8,508$; $p < .001$). Le secteur public se distingue du secteur privé avec une meilleure moyenne pour l'estime de soi et une moyenne plus faible que le secteur privé pour la santé.

Le tableau ci-dessous présente les corrélations des indices de santé et d'estime de soi avec chaque ID. On constate que l'adhésion au multiculturalisme et à l'individualisme sont liées à une plus forte estime de soi et une meilleure santé tandis que l'inverse se produit entre l'assimilation, la ségrégation et la santé : l'adhésion à ces ID réduirait la perception d'une bonne santé.

	Mult. Or	Mult. HF	Ind. Or	Ind. HF	Ass. Or	Ass. HF	Seg. Or	Seg. HF
Santé	.095***	.107***	.158***	.136***	-.117***	-.083**	-.138**	-.093***
Estime de soi	.149***	.155***	.148***	.154***	ns	ns	ns	ns

Tableau 15. Corrélations entre bien-être et ID

3. Synthèse de la partie quantitative

La partie quantitative nous a permis de mettre en relation les éléments issus de la phase qualitative avec les normes perçues et les attitudes de l'ensemble des salariés ayant accepté de participer à l'étude à l'égard des ID.

Tout d'abord, on constate que les répondants adhèrent davantage, à titre personnel, quel que soit le secteur d'activité considéré, aux versants positifs des deux idéologies, que le groupe cible soit lié au genre ou à l'origine.

Néanmoins, on observe quelques particularités en fonction des groupes d'appartenance des répondants. Concernant le genre, on observe un résultat inhabituel : les femmes ont tendance à privilégier le versant négatif des idéologies à l'égard du genre tandis que les hommes privilégient l'individualisme sur ce même critère.

On constate également des différences d'attitudes selon la nationalité des répondants : les personnes de nationalité luxembourgeoise privilégiant les versants négatif des ID tandis que les personnes de nationalité non-luxembourgeoise privilégient l'individualisme.

En évaluant l'écart entre norme et attitudes, on observe un effet *Primus Inter Pares* (Codol, 1975) : les répondants se déclarent plus favorables que « l'ensemble des travailleurs » aux versants positifs des deux idéologies, et à l'inverse, s'estiment plus défavorables que leurs pairs aux versants négatifs des ID.

En observant de plus près les normes perçues, on s'aperçoit que d'une manière générale, les répondants considèrent également que ce sont les versants positifs de chaque idéologie qui sont les plus appréciés par l'ensemble des salariés. Cependant, on peut observer des différences en fonction du secteur d'activité, ainsi, le secteur public se distingue en privilégiant l'assimilation et la ségrégation au multiculturalisme et à l'individualisme, comme cela était ressorti de l'analyse qualitative. Cette différence entre le secteur public et les deux autres est particulièrement importante pour l'origine. Cependant, entre le secteur bancaire et celui des services, si on observe peu de différences à propos du genre, les résultats concernant l'origine ne vont pas dans le sens attendu au regard de la phase qualitative. Les salariés du secteur bancaire, dont le type de politique a été qualifié de *Difference Blindness* positive ou multiculturaliste, observent des scores inférieurs en termes d'attitudes et de normes à l'égard de cette idéologie que ceux du secteur des services. Ils sont également moins individualistes et plus assimilationnistes que ces derniers.

LES PREDICTEURS DES IDEOLOGIES A L'EGARD DE LA DIVERSITE

L'adhésion aux ID est prédite à partir de caractéristiques personnelles sociodémographiques (nous évoquions précédemment les préférences différentes en fonction du genre et de l'origine (hypothèse H1)) et idéologiques. L'ODS, comme nous l'avons vu, constitue un puissant prédicteur des ID. De façon plus précise un faible score d'ODS permet de prédire une forte adhésion aux versants positifs des ID tandis qu'un score élevé permet de prédire une forte adhésion aux versants négatifs, ce qui va dans le sens de notre hypothèse H2. Ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où, comme Maquil *et al.* (2009) le soulignaient, l'interprétation de chaque idéologie en un versant négatif ou positif dépend de l'égalitarisme d'une situation, or l'ODS mesure justement l'adhésion des répondants à une idéologie qui, soit légitime les inégalités (score élevé), soit soutient l'égalitarisme (score faible).

On retrouve également un résultat classique qui constitue un postulat de la théorie de la dominance sociale : les groupes minoritaires (femmes, personnes de nationalité non-luxembourgeoise) ont un score d'ODS significativement plus faible que les groupes dominants (hommes et personnes de nationalité luxembourgeoise).

Comme nous l'évoquions précédemment, des variables situationnelles s'avèrent également prédictrices des ID, comme le secteur d'activité ou encore les normes perçues qui sont fortement corrélées aux attitudes des participants.

LES CONSEQUENCES DES ID

a) Les attitudes à l'égard des politiques diversité

Les répondants expriment dans l'ensemble des attitudes plutôt favorables à l'égard des politiques diversité menées par leur organisation. Là encore, le fait d'appartenir à un groupe minoritaire (femmes, personnes de nationalité non-luxembourgeoise) conduit à des attitudes plus favorables.

L'adhésion aux versants positifs des deux idéologies permet de prédire des attitudes favorables à l'égard de ces politiques. Notre hypothèse H5 se trouve donc validée.

Comme cela a été évoqué dans la partie qualitative, tous les critères ne sont pas perçus par les participants comme bénéficiant du même investissement de la part de leur organisation. Ainsi, le genre, l'origine et dans une moindre mesure l'âge, apparaissent comme des sujets de préoccupations plus répandus que l'orientation sexuelle, la religion et plus encore le handicap.

b) Les préjugés

Au niveau de l'expression des préjugés, nous avons évalué les attitudes à l'égard de différents groupes. Les attitudes les plus favorables sont associées aux groupes sexuels et on ne trouve pas de différence significative entre la moyenne associée aux hommes et celle associée aux femmes. Les deux versants positifs des ID permettent de prédire des attitudes favorables à l'égard des hommes, des femmes et des « européens » (groupe culturel valorisé).

L'individualisme et le multiculturalisme prédisent des attitudes favorables à l'égard du groupe culturel dévalorisé (personnes originaires d'Afrique du Nord et d'Afrique Noire), tandis que l'assimilation et la ségrégation prédisent des attitudes négatives. Notre hypothèse H6 est donc elle aussi confirmée.

Ce dernier groupe est celui qui fait l'objet des préjugés les plus forts, surtout de la part des personnes de nationalité luxembourgeoise. Comme précédemment, c'est dans le secteur public que les attitudes à l'égard de ce groupe sont les plus défavorables.

c) Comportements organisationnels

Un premier constat assez paradoxal se dégage de l'observation des résultats : ce ne sont pas dans les organisations où la qualité des relations est la meilleure que l'on trouve l'engagement le plus important. Plus précisément, les relations au travail sont perçues comme plus satisfaisantes dans le secteur privé, mais l'engagement envers l'organisation est plus fort dans le secteur public.

On observe également un effet de la nationalité : les personnes de nationalité luxembourgeoise sont plus impliquées mais les personnes de nationalité non-luxembourgeoises perçoivent une meilleure qualité des relations au travail.

Une fois de plus les versants positifs des ID prédisent des relations harmonieuses et une plus forte implication organisationnelle tandis que leurs versants négatifs prédisent une perception de relations moins favorables et une plus faible implication.

d) Bien être

On observe des différences en fonction de la nationalité : les personnes de nationalité luxembourgeoise ont un score d'estime de soi plus élevé que les personnes de nationalité non-luxembourgeoise mais un score à l'échelle de santé plus faible. Le constat est le même entre secteur public (meilleure estime de soi, moins bonne santé perçue) et le secteur privé.

Du côté des Idéologies de la Diversité, là encore, notre hypothèse H8 est validée puisque les versants positifs des ID permettent de prédire un meilleur bien-être que les versants négatifs.

Conclusion

Ce rapport de recherche, porté par le Centre pour l'Égalité de Traitement du Luxembourg, cofinancé par le Ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région dans le cadre du programme européen Progress, a été réalisé par une équipe de recherche en psychologie sociale du travail et en sciences de gestion de l'Université de Lorraine auprès sept organisations. Les principaux résultats proviennent de cinq d'entre elles, quatre entreprises internationales dont les sièges sont à l'étranger et une commune ; les analyses nous ont conduit à les regrouper en trois secteurs :

- le secteur bancaire avec une importante banque internationale employant plus de 4000 salariés (organisation n°1) ;
- le secteur des services, avec trois entreprises internationales : une grande entreprise de restauration collective employant 1700 salariés au Luxembourg (organisation n°2), une société d'un important réseau d'audit et de conseil employant 2300 salariés au Luxembourg (organisation n°3) et une plus petite entreprise, de location et de gestion de parc automobiles employant 70 personnes au Luxembourg (organisation n°5) ;
- le secteur public avec une importante commune du Luxembourg employant 550 salariés (organisation n°4).

Ces cinq entreprises sont signataires de la charte diversité Lëtzebuerg et ont accepté de participer aux deux phases méthodologiques de cette recherche. Dans le cadre de la phase qualitative, les analyses retirées du focus group et des 34 entretiens ont permis caractériser des types de politiques diversité. Dans la phase quantitative, deux études ont été menées. La première réalisée auprès de 262 salariés a permis de valider les mesures utilisées dans la seconde étude. Dans cette dernière, 1329 salariés de ces cinq organisations ont répondu à un questionnaire afin d'évaluer les effets des prétendues politiques diversité, principalement à l'égard du genre et de l'origine.

Les idéologies de la diversité occupent une place centrale dans cette recherche. La première partie du document confronte différentes théories permettant de retenir, la notion d'idéologie de la diversité, non seulement pour le niveau collectif ou organisationnel de l'analyse (les politiques diversité des organisations) mais également sur un plan individuel, en termes d'adhésion, permettant d'en déduire les effets sur leurs salariés. Quatre idéologies de la diversité ont été définies et retenues dans les deux phases de l'analyse :

- le type "*Difference-Blindness négative*" (DB-) ou assimilation, correspond à une exigence d'assimilation au modèle dominant,
- le type "*Difference-Blindness positive*" (DB+) ou individualisme, est axé uniquement sur les caractéristiques individuelles,
- le type "*Difference-Awarness positive*" (DA+) ou multiculturalisme, vise au respect et à la valorisation des appartenances sociales,
- le type "*Difference-Awareness négative*" (DA-) ou ségrégation, insiste sur des rôles et des statuts déterminés par l'appartenance à une catégorie sociale.

La commune (organisation n°4) paraît la plus représentative du type DB- sur la base de l'analyse du discours des personnes relais et ressources à propos des politiques diversité qu'elles prétendent réaliser. Au niveau individuel, l'analyse des questionnaires a révélé que cette organisation se distingue des deux autres secteurs avec un score d'adhésion plus faible pour les deux idéologies positives (individualisme et multiculturalisme) et un score d'adhésion plus fort pour les deux idéologies négatives (assimilation et ségrégation) observés chez les salariés. Par conséquent, comparée aux politiques de types DB+ (individualiste) ou DA+ (multiculturaliste), une politique de type DB- (assimilation) serait plus susceptible de renforcer les idéologies négatives à l'égard de la diversité culturelle, comme d'autres travaux l'ont déjà rapporté à propos des contextes sociétaux (Guimond et al, 2014).

Les trois organisations du secteur des services (organisations n°2, 3 et 5) sont les plus représentatives du type DB+ sur la base de l'analyse du discours des personnes relais et ressources à propos des politiques diversité qu'elles prétendent réaliser, alors que le type caractérisant l'organisation du secteur bancaire (organisation n°1) serait plutôt de type DA+. Cependant, au niveau individuel, concernant l'origine, les salariés de l'organisation n°1 se distinguent de ceux des trois organisations du secteur des services avec un score d'adhésion plus faible pour les deux idéologies positives (individualisme et multiculturalisme) et un score d'adhésion plus fort pour les deux idéologies négatives (assimilation et ségrégation).

Par conséquent, comparée à une politique de type DA+ (multiculturaliste), une politique DB+ (individualiste) renforcerait l'individualisme chez les salariés mais elle serait aussi plus susceptible de renforcer le multiculturalisme et d'atténuer les idéologies négatives à l'égard de la diversité culturelle. Ce résultat doit néanmoins être relativisé au regard des différences importantes que ces trois organisations du secteur des services entretiennent à l'égard de la diversité culturelle. Ainsi, l'organisation 2, spécialisée dans le secteur de la restauration collective, semble davantage focalisée sur la problématique de l'intégration des individus issus de groupes historiquement liés à l'histoire de l'immigration luxembourgeoise. En revanche, l'organisation 3 (l'entreprise de conseil) paraît « connectée » à une autre réalité interculturelle du contexte luxembourgeois, relevant d'une gestion de la diversité d'un niveau international et dont l'intérêt relève avant tout du "business case". Dans ces deux cas, l'analyse du discours avec les personnes relais nous a conduit à nuancer le type DB- (individualiste) observé avec les personnes ressources, et envisager le type DA+ (multiculturalisme) susceptible d'expliquer ces résultats contradictoires. Enfin, le caractère "bricolé" d'une gestion de la diversité culturelle, comparé à la formalisation des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, doit également nous amener à relativiser ces résultats concernant l'effet des politiques diversité au regard de l'origine.

Dans ces cinq organisations, comparé aux autres motifs de discrimination de la loi luxembourgeoise, le genre concentre l'essentiel des moyens, réduisant parfois les politiques diversité à cette seule dimension. Les types de politiques diversité seraient sans effet sur l'adhésion au multiculturalisme de genre. En revanche, pour les trois autres idéologies, on retrouve des différences semblables à celles portant sur l'origine, pour les employés du secteur public : une politique de type DB- (assimilation) serait donc plus susceptible de renforcer les idéologies négatives à l'égard de la diversité de genre et d'origine. La différence entre le secteur bancaire et celui des services à propos de l'origine aurait également tendance à être observée mais uniquement pour le cas de l'adhésion à l'individualisme dont le score est plus élevé chez les salariés des trois organisations caractéristiques du type DB+ (individualisme).

La discussion à propos de la distinction entre le multiculturalisme et l'individualisme ne doit pas faire oublier que ces deux idéologies de la diversité positives sont les attitudes et les normes perçues privilégiées par les répondants des cinq organisations, à la fois pour le sexe et l'origine, comparées à l'assimilation et la ségrégation. L'endossement important de l'individualisme dans les études sur l'acculturation est fréquent (Bourhis *et al*, 2009 ; Wagner *et al*, 2013) et faute d'avoir pu étudier une organisation non engagée dans un programme diversité, nous ne sommes pas en mesure de dire ici, si ce résultat est dû à un effet des politiques éponymes. De plus, à cette variable organisationnelle, s'ajoute d'autres facteurs, comme la nationalité, également responsable de cette différence de niveau d'adhésion aux idéologies positives vs. négatives. Enfin le rôle de l'Orientation à la dominance sociale (ODS), puissant prédicteur des idéologies de la diversité sur le plan individuel, interroge en retour le rôle de l'organisation et la légitimation des hiérarchies qu'elle crée entre différentes catégories de personnels.

Une hiérarchie entre catégories de personnel intéressante à questionner dans le contexte luxembourgeois concerne le secteur public. L'attractivité de ce secteur est révélatrice d'une hiérarchie sociale existante à l'échelle du Luxembourg susceptible d'expliquer le score d'ODS plus

important chez ces employés (cas de l'organisation n°4). Cette attractivité est également une des raisons évoquées pour expliquer la sous représentation de salariés luxembourgeois dans certaines entreprises plaçant la question de la gestion de la diversité culturelle au cœur de la problématique des idéologies de la diversité alors que les politiques de ces organisations y consacrent peu de moyens.

Dans cette perspective, les entreprises internationales ont une double particularité. D'une part, elles sont le lieu privilégié d'une importante diversité culturelle et contribuent ainsi au développement des idéologies de la diversité positives à partir des normes perçues. D'autre part, elles permettent d'introduire, voire de renforcer, à l'échelle nationale, des politiques diversité dans le cadre d'une réflexion internationale. Dans certains cas, cette extériorité de la norme perçue (en termes d'idéologies de la diversité positives) peut aussi constituer un espoir d'une meilleure égalité de traitement (cf. organisation n°5).

Le cas des entreprises internationales, très présent dans ce travail car représentatif de la situation luxembourgeoise, est également intéressant à considérer au regard du choix des motifs de discrimination privilégiés en fonction du contexte national. En effet, la priorité, voire l'exclusivité, donnée en termes de politique diversité, à l'égalité entre les femmes et les hommes ou, à l'inverse, le désintérêt à l'égard du handicap souligné à plusieurs reprises, ne sont pas représentatifs de la situation internationale de ces groupes. En effet la plupart d'entre eux consacre des moyens à ces motifs, y compris la religion ou encore l'orientation sexuelle dont la question de la gestion ne paraît pas se poser dans les sites luxembourgeois. Un des prolongements de cette recherche pourrait consister à étudier le rôle des contextes nationaux dans les choix opérés en matière de politiques diversité dans chaque pays, pour des entreprises d'un même groupe. Menée sur plusieurs groupes internationaux, par exemple à l'échelle européenne, une telle recherche permettrait d'observer le rôle des idéologies de la diversité, sur trois niveaux : l'individu, l'organisation et le pays.

Références bibliographiques

- Abraido-Lanza, A. F., Armbrister, A. N., Florez, K. R., & Aguirre, A. N. (2006). Toward a Theory-Driven Model of Acculturation in Public Health Research. *American Journal of Public Health, 96*(8), 1342–1346. <http://doi.org/10.2105/AJPH.2005.064980>
- Barth, I., & Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité: Enjeux, fondements et pratiques* (L'Harmattan). Paris: Editions L'Harmattan.
- Beheri, W. H. (2009). Diversity Within Nursing: Effects on Nurse-Nurse Interaction, Job Satisfaction, and Turnover. *Nursing Administration Quarterly, 33*(3), 216–226. <http://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181accacc>
- Berry, J. W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In A. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, models and some new findings* (pp. 9–25). Boulder: West-view.
- Berry, J. W., & Kalin, R. (1995). Multicultural and ethnic attitudes in Canada: An overview of the 1991 National Survey. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 27*(3), 301.
- Bourguignon, D. & Herman, G. (2015). Les individus stigmatisés face aux programmes de lutte contre les discriminations. In J. Ringelheim, G. Herman & A. Rea (2015). *L'impact des politiques antidiscriminatoires: Regards interdisciplinaires*. Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Bigler, R. S. (1999). The use of multicultural curricula and materials to counter racism in children. *Reducing Racial Prejudice, Discrimination, and Stereotyping: Translating Research Into Programs, 55*(4), 687–705.
- Bonnet, F. (2013). How to Perform Non-racism? Colour-blind Speech Norms and Race-conscious Policies among French Security Personnel. *Journal of Ethnic and Migration Studies, 40*(8), 1275–1294. <http://doi.org/10.1080/1369183X.2013.847358>
- Bourhis, R. Y., Barrette, G., El-Geledi, S., & Schmidt, R. (2009). Acculturation Orientations and Social Relations Between Immigrant and Host Community Members in California. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 40*(3), 443–467.
- Bourhis, R. Y., & Leyens, J.-P. (1999). *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes* (Mardaga). Sprimont: Editions Mardaga.
- Bourhis, R. Y., Moise, L. C., Perreault, S., & Senecal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. *International Journal of Psychology, 32*(6), 369–386. <http://doi.org/10.1080/002075997400629>
- Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society, 25*(03), 415–429. <http://doi.org/10.1017/S0144686X05003466>
- Brown, R., & Hewstone, M. (2005). An integrative theory of intergroup contact. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 37, pp. 255–343). New York: Academic Press.
- Bucher, R. D. (2014). *Diversity consciousness: Opening Our Minds to People, Cultures, and Opportunities* (4 edition). Boston: Prentice Hall.
- Christopher, A. N., & Wojda, M. R. (2008). Social dominance orientation, right-wing authoritarianism, sexism, and prejudice toward women in the workforce. *Psychology of Women Quarterly, 32*(1), 65–73. <http://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00407.x>
- Codol, J.-P. (1975). « Effet PIP » et conflit de normes. *L'année Psychologique, 75*(1), 127–145. <http://doi.org/10.3406/psy.1975.28082>
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris: Dunod.
- Crosby, F. J., Iyer, A., & Sincharoen, S. (2006). Understanding affirmative action. *Annual Review of Psychology, 57*, 585–611. [doi:10.1146/annurev.psych.57.102904.190029](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190029)
- Dambrun, M., Guimond, S., & Duarte, S. (2002). The impact of hierarchy-enhancing vs. attenuating academic major on stereotyping: The mediating role of perceived social norm. *Current Research in Social Psychology, 7*(8), 114–136.
- De Oliveira, P., Guimond, S., & Dambrun, M. (2012). Power and Legitimizing Ideologies in Hierarchy-Enhancing vs. Hierarchy-Attenuating Environments. *Political Psychology, 33*(6), 867–885. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2012.00909.x>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46*(2), 229–273. <http://doi.org/10.2307/2667087>
- Ferber, A. L. (2012). The Culture of Privilege: Color-blindness, Postfeminism, and Christonormativity. *Journal of Social Issues, 68*(1), 63–77. <http://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01736.x>
- Glick, P., & Fiske, S. (2001). Ambivalent sexism. *Advances in Experimental Social Psychology, 33*, 115–188.
- Greene, B. (2009). The use and abuse of religious beliefs in dividing and conquering between socially marginalized groups: The same-sex marriage debate. *American Psychologist, 64*(8), 698–709. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.64.8.698>
- Grosjean, V., Kop, J.-L., Formet, N., Althaus, V., & professionnelles, I. N. de R. et de S. pour la prévention des accidents du travail et des maladies. (2013). Approche “bien-être au travail” pour la prévention des RPS. SATIN (version 2.1). Questionnaire d'évaluation des conditions de travail et de la santé. Manuel d'utilisation. [Technical report]. Retrieved November 5, 2014, from <http://lara.inist.fr/handle/2332/2590>

- Guimond, S., Crisp, R. J., De Oliveira, P., Kamiejski, R., Kteily, N., Kuepper, B., ... Zick, A. (2013). Diversity policy, social dominance, and intergroup relations: predicting prejudice in changing social and political contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(6), 941–958. <http://doi.org/10.1037/a0032069>
- Guimond, S., de la Sablonnière, R., & Nugier, A. (2014). Living in a multicultural world: Intergroup ideologies and the societal context of intergroup relations. *European Review of Social Psychology*, *25*(1), 142–188. <http://doi.org/10.1080/10463283.2014.957578>
- Gutiérrez, A. S., & Unzueta, M. M. (2010). The effect of interethnic ideologies on the likability of stereotypic vs. counterstereotypic minority targets. *Journal of Experimental Social Psychology*, *46*(5), 775–784. <http://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.03.010>
- Haley, H., & Sidanius, J. (2005). Person-Organization Congruence and the Maintenance of Group-Based Social Hierarchy: A Social Dominance Perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, *8*(2), 187–203. <http://doi.org/10.1177/1368430205051067>
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(3), 331–346. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656>
- Kamiejski, R., Guimond, S., De Oliveira, P., Er-Rafiy, A., & Brauer, M. (2012). Le modèle républicain d'intégration : implications pour la psychologie des relations entre groupes. *L'Année Psychologique*, *112*(01), 49–83. <http://doi.org/10.4074/S0003503312001030>
- Koenig, A. M., & Richeson, J. A. (2010). The contextual endorsement of sexblind versus sexaware ideologies. *Social Psychology*, *41*(3), 186–191. <http://doi.org/10.1027/1864-9335/a000026>
- Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. London: SAGE.
- Kreitz, P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, *34*(2), 101–120. <http://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>
- Légal, J.-B., & Delouvée, S. (2008). *Stéréotypes, préjugés et discriminations* (Dunod). Paris: Dunod.
- Levin, S., Matthews, M., Guimond, S., Sidanius, J., Pratto, F., Kteily, N., ... Dover, T. (2012). Assimilation, multiculturalism, and colorblindness: Mediated and moderated relationships between social dominance orientation and prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*(1), 207–212. <http://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.06.019>
- Leyens, J. P., Yzerbyt, V., & Schadron, G. (1994). *Stereotypes and social cognition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Leymarie, S., & Tisserant, P. (2012). Manager la diversité au Luxembourg : comment passer de la théorie à la pratique ? *Entreprise Ethique*, 83–98.
- Maquil, A. (2007). *Harmony between groups : nuancing traditional views of color-blindness and color-consciousness*. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. Retrieved from <http://dial.academielouvain.be/handle/boreal:5285>
- Maquil, A., Demoulin, S., & Leyens, J.-P. (2009). In S. Demoulin, J.-P. Leyens, & J. F. Dovidio (Eds.), *Intergroup Misunderstandings: Impact of Divergent Social Realities* (pp. 251–271). New York: Taylor & Francis.
- Meeussen, L., Otten, S., & Phalet, K. (2014). Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning. *Group Processes & Intergroup Relations*, *17*(5), 629–644. <http://doi.org/10.1177/1368430214525809>
- Morrison, K. R., Plaut, V. C., & Ybarra, O. (2010). Predicting Whether Multiculturalism Positively or Negatively Influences White Americans' Intergroup Attitudes: The Role of Ethnic Identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(12), 1648–1661. <http://doi.org/10.1177/0146167210386118>
- Neville, H. A., Awad, G. H., Brooks, J. E., Flores, M. P., & Bluemel, J. (2013). Color-blind racial ideology: Theory, training, and measurement implications in psychology. *American Psychologist*, *68*(6), 455–466. <http://doi.org/10.1037/a0033282>
- Neville, H. A., Lilly, R. L., Duran, G., Lee, R. M., & Browne, L. (2000). Construction and initial validation of the Color-Blind Racial Attitudes Scale (CoBRAS). *Journal of Counseling Psychology*, *47*(1), 59–70. <http://doi.org/10.1037/0022-0167.47.1.59>
- Norton, M. I., Sommers, S. R., Apfelbaum, E. P., Pura, N., & Ariely, D. (2006). Color blindness and interracial interaction: Playing the political correctness game. *Psychological Science*, *17*(11), 949–953.
- Offermann, L. R., Basford, T. E., Graebner, R., Jaffer, S., De Graaf, S. B., & Kaminsky, S. E. (2014). See no evil: Color blindness and perceptions of subtle racial discrimination in the workplace. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, *20*(4), 499–507. <http://doi.org/10.1037/a0037237>
- Park, B., & Judd, C. M. (2005). Rethinking the Link Between Categorization and Prejudice Within the Social Cognition Perspective. *Personality and Social Psychology Review*, *9*(2), 108–130. http://doi.org/10.1207/s15327957pspr0902_2
- Perry, R., Paradies, Y., & Pedersen, A. (2014). Religious ambivalence: Suppression of pro-social attitudes toward asylum seekers by Right-Wing Authoritarianism. *International Journal for the Psychology of Religion*, *0*(ja), 1–33. <http://doi.org/10.1080/10508619.2014.921473>
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *90*(5), 751–783.

- Plaut, V. (2010). Diversity Dynamics in a Large Organization: Implications of Non-Minority Reactions to Colorblindness and Multiculturalism. *Conference Papers -- Law & Society*, 1.
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is Multiculturalism or Color Blindness Better for Minorities? *Psychological Science*, 20(4), 444–446. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02318.x>
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159–175. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Point, S. (2006). La Charte de la Diversité : regards sur le discours des entreprises signataires. *Management & Avenir*, 8, 61–85.
- Prashad, V. (2003). Bruce Lee and the Anti-imperialism of Kung Fu: A Polycultural Adventure. *Positions: East Asia Cultures Critique*, 11(1), 51–90.
- Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Dittmann, R., & Crosby, J. R. (2008). Social identity contingencies: how diversity cues signal threat or safety for African Americans in mainstream institutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(4), 615–630. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.615>
- Reinert, M. (1986). Un logiciel à Analyse Lexicale [ALCESTE]. *Les Cahiers de l'Analyse Des Données*, (4), 471–484.
- Richeson, J. A., & Nussbaum, R. J. (2004). The impact of multiculturalism versus color-blindness on racial bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 417–423.
- Riek, B. M., Mania, E. W., & Gaertner, S. L. (2006). Intergroup Threat and Outgroup Attitudes: A Meta-Analytic Review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 336–353. http://doi.org/10.1207/s15327957pspr1004_4
- Rosenthal, L., & Levy, S. R. (2010). The Colorblind, Multicultural, and Polycultural Ideological Approaches to Improving Intergroup Attitudes and Relations. *Social Issues and Policy Review*, 4(1), 215–246. <http://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2010.01022.x>
- Ryan, C. S., Hunt, J. S., Weible, J. A., Peterson, C. R., & Casas, J. F. (2007). Multicultural and Colorblind Ideology, Stereotypes, and Ethnocentrism among Black and White Americans. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 617–637. <http://doi.org/10.1177/1368430207084105>
- Sasaki, S. J., & Vorauer, J. D. (2013). Ignoring Versus Exploring Differences Between Groups: Effects of Salient Color-Blindness and Multiculturalism on Intergroup Attitudes and Behavior. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(4), 246–259. <http://doi.org/10.1111/spc3.12021>
- Sidanius, J., Laar, C. van, Levin, S., & Sinclair, S. (2003). Social Hierarchy Maintenance and Assortment into Social Roles: A Social Dominance Perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(4), 333–352. <http://doi.org/10.1177/13684302030064002>
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance*. Cambridge University Press New York.
- Sinclair, S., Sidanius, J., & Levin, S. (1998). The Interface Between Ethnic and Social System Attachment: The Differential Effects of Hierarchy-Enhancing and Hierarchy-Attenuating Environments. *Journal of Social Issues*, 54(4), 741–757. <http://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01246.x>
- Smith, L. C., & Shin, R. Q. (2013). Queer Blindfolding: A Case Study on Difference “Blindness” Toward Persons Who Identify as Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender. *Journal of Homosexuality*, 61(7), 940–961. <http://doi.org/10.1080/00918369.2014.870846>
- Stephan, C. W., Renfro, L., & Stephan, W. G. (2004). The Evaluation of Multicultural Education Programs : Techniques and a Meta-Analysis. In W. G. Stephan & P. G. Vogt (Eds.), *Education Programs for Improving Intergroup Relations: Theory, Research, and Practice* (pp. 227–242). New York: Teachers College Press.
- Stuart-Hamilton, I., & Mahoney, B. (2003). The Effect of Aging Awareness Training on Knowledge of, and Attitudes Towards, Older Adults. *Educational Gerontology*, 29(3), 251–260. <http://doi.org/10.1080/713844305>
- Verkuyten, M. (2009). Self-esteem and multiculturalism: An examination among ethnic minority and majority groups in the Netherlands. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 419–427. <http://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.01.013>
- Verkuyten, M. (2011). Assimilation ideology and outgroup attitudes among ethnic majority members. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(6), 789–806. <http://doi.org/10.1177/1368430211398506>
- Villalpando, O. (2002). The Impact of Diversity and Multiculturalism on All Students: Findings from a National Study. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 40(1), 124–144. <http://doi.org/10.2202/1949-6605.1194>
- Vorauer, J. D., Gagnon, A., & Sasaki, S. J. (2009). Salient Intergroup Ideology and Intergroup Interaction. *Psychological Science*, 20(7), 838–845. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02369.x>
- Wagner, A.-L., Bourguignon, D. & Tisserant, P. (in press). Le rôle médiateur du sexisme ambivalent et du racisme moderne dans la propension à discriminer à l'égard du genre et de l'origine. *Revue internationale de psychologie sociale*.
- Wagner, A.-L., Tisserant, P., & Bourhis, R. Y. (2013). Propension à discriminer et acculturation. *Revue internationale de psychologie sociale, Tome 26*(1), 5–34.
- Wittig, M. A., & Molina, L. (2000). Moderators and mediators of prejudice reduction in multicultural education. In S. Oskamp (Ed.), *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 295–318). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wolsko, C., Park, B., & Judd, C. M. (2006). Considering the Tower of Babel: Correlates of Assimilation and Multiculturalism among Ethnic Minority and Majority Groups in the United States. *Social Justice Research*, 19(3), 277–306. <http://doi.org/10.1007/s11211-006-0014-8>

Wolsko, C., Park, B., Judd, C. M., & Wittenbrink, B. (2000). Framing interethnic ideology: Effects of multicultural and color-blind perspectives on judgments of groups and individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 635–654. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.635>

Worthington, R. L., Navarro, R. L., Loewy, M., & Hart, J. (2008). Color-blind racial attitudes, social dominance orientation, racial-ethnic group membership and college students' perceptions of campus climate. *Journal of Diversity in Higher Education*, 1(1), 8–19. <http://doi.org/10.1037/1938-8926.1.1.8>

Ce document a été produit avec le soutien financier du programme Progress de l'Union Européenne. Son contenu ne reflète en rien l'opinion de la Commission Européenne et relève de l'unique responsabilité de son auteur, l'UL.