



**HAL**  
open science

# Inégalités, discriminations, reconnaissance. Une recherche sur les usages sociaux des catégories de la discrimination

Milena Doytcheva, Vincent Caradec

► **To cite this version:**

Milena Doytcheva, Vincent Caradec. Inégalités, discriminations, reconnaissance. Une recherche sur les usages sociaux des catégories de la discrimination : VOLUME 1 : De la lutte contre les discriminations ethnoraciales à la “ promotion de la diversité ” - Une enquête sur le monde de l'entreprise. [Rapport de recherche] Université de Lille 3 - DREES/MiRE. 2008. hal-01183034

**HAL Id: hal-01183034**

**<https://hal.science/hal-01183034>**

Submitted on 9 Jan 2017

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

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

PROGRAMME DE RECHERCHE

DREES - MiRe

PRODUCTION ET TRAITEMENT DES DISCRIMINATIONS :  
NOUVELLES APPROCHES

*Inégalités, discriminations,  
reconnaissance.*

*Une recherche sur les usages sociaux  
des catégories de la discrimination*

**Responsabilité scientifique :**

**Milena Doytcheva, Vincent Caradec**

**- Novembre 2008 -**

**Université de Lille 3 - GRACC**

## **VOLUME 1**

### **De la lutte contre les discriminations ethnoraciales à la « promotion de la diversité »**

#### **Une enquête sur le monde de l'entreprise**

Milena Doytcheva (dir.),  
Avec la collaboration de Myriam Hachimi Alaoui,  
Marion Dalibert, Denise Helly

**1ère partie : La charte de la diversité : genèse et diffusion d'une initiative patronale ..... 9**

**Chapitre 1. Genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale ..... 12**

- 1.1. La charte de la diversité : une initiative de l'entreprise décidée avec l'entreprise ..... 12**
  - 1.1.1. Les origines de la charte : « Les oubliés de l'égalité des chances » ..... 12
  - 1.1.2. Les négociations : aperçu d'une question controversée..... 14
- 1.2. La diffusion : de l'activisme patronal à la création d'un marché..... 19**
- 1.3. Les relations avec les pouvoirs publics : une ambiguïté structurelle ..... 25**

**Chapitre 2. Actualité et raisons d'une popularité ..... 32**

- 2.1. Le label diversité, un prolongement de la charte ? ..... 32**
- 2.2. Promouvoir la diversité, un projet « rassembleur » ..... 38**
  - 2.2.1. De la lutte contre la discrimination à la promotion de la diversité ..... 38
  - 2.2.2. La notion de diversité mobilisée par les acteurs engagés en faveur de la charte..... 40

**2ème partie : L'engagement des entreprises**

**Chapitre 3. Prévenir les discriminations et « promouvoir la diversité » en entreprise : des problématiques disjointes ..... 50**

- 3.1. L'engagement pour la diversité en entreprise : une grande hétérogénéité des situations..... 50**
  - 3.1.1. Les structures organisationnelles ..... 50
  - 3.1.2. La prévalence d'approches communicationnelles..... 54
- 3.2. Les logiques plurielles de la démarche diversité en entreprise ..... 57**
  - 3.2.1. Prévenir les discriminations et promouvoir la diversité : des problématiques disjointes ..... 57
  - 3.2.2. Motivations exprimées : les rhétoriques de la diversité..... 60
  - 3.2.3. La diversité, un outil de recrutement ?..... 67
- 3.3. Généalogie des engagements ..... 75**
  - 3.3.1. Continuité et renouvellement des répertoires d'action ..... 75
  - 3.3.2. L'impact de la charte ..... 78

<b>Chapitre 4. La diversité en entreprise, « un champ des possibles »</b> .....	<b>81</b>
5.1. Politiques "globales" de lutte contre les discriminations, approches "inclusives" de la diversité ..	81
5.2. Interprétations de la diversité et jeux des critères .....	89
5.1.1. La diversité « D majuscule » et « la stratégie du coin » .....	89
5.1.2. Procédures de choix et ordres de justification .....	93
5.2. Un traitement différentiel.....	98
5.2.1. Le handicap, un cheminement institutionnalisé.....	99
5.2.2. La diversité, une opportunité pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ?.....	106
5.2.3. Ethnicité et « race » : des « critères » qui doivent suivre .....	111
5.2.4. A la limite de la diversité, la religion.....	124
5.2.5. Les seniors, une problématique montante.....	129
<b>Conclusion : Vers un redéploiement des actions ?</b> .....	<b>135</b>
<b>3<sup>ème</sup> partie : Une "bonne diversité" à accueillir en entreprise</b> .....	<b>139</b>
<b>Chapitre 6. Le recours aux intermédiaires comme phénomène structurel. ....</b>	<b>141</b>
6.1. La « difficulté d'agir » .....	142
6.2. Un « service gratuit » pour l'entreprise.....	148
6.3. La gestion des catégories ethno-raciales .....	153
<b>Chapitre 7. L'insertion comme moyen de lutte contre les discriminations :</b> <b>limites et pertinences</b> .....	<b>161</b>
7.1. « Employabilité » et « culture d'entreprise » chez les opérateurs de la diversité .....	164
7.1.1. Les compétences, le « savoir-être » et la question de la « personnalité ».....	167
7.1.2. Rester à sa place.....	169
<b>Conclusion</b> .....	<b>171</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>177</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>185</b>

## Introduction générale

Le point de départ de ce projet de recherche résidait dans l'hypothèse d'une double réinterprétation de la problématique des discriminations aujourd'hui en France, d'un double « glissement » sous l'effet duquel elle tend à être refondue dans le spectre des inégalités socio-économiques, d'une part, ou alors, par une sorte de fuite en avant, à être subsumée dans des préoccupations plus larges autour de la *diversité*, d'autre part. La lutte contre les discriminations tire en effet son originalité de la juxtaposition de ces deux préoccupations traitées jusque-là de manière disjointes, tant par les pouvoirs publics que par les acteurs militants et associatifs : celle des inégalités sociales et économiques et celle des préjugés ethnocentriques et du racisme (Fassin, 2002). Sa dynamique propre est celle de l'articulation, mais cette articulation précisément ne tend-elle pas à se défaire aujourd'hui en France ?

En effet, nous avons observé dans la période récente une diffusion relativement importante, des usages récurrents et extensifs de la notion de discrimination dans le champ de l'action publique, mais aussi associatif et militant. Nombre de situations d'injustice dans le traitement social et politique d'un public s'abordent désormais comme des situations de discrimination vécue, notamment dans le monde du travail, le logement, l'éducation ou la culture. Dans le même temps, les publics ne cessent de gagner en variété. Du critère ethnoracial, le registre des discriminations s'élargit à l'âge, à l'orientation sexuelle, à l'apparence physique, à l'appartenance syndicale, la liste des motifs couverts n'étant d'évidence pas close aujourd'hui (Calvès, 2008).

Dans le même temps, l'on note dans le paysage social et politique français l'émergence forte du thème de la diversité, adossé à la question des discriminations. Mais la diversité marque également une inflexion de perspective. On passe ici notamment d'une vision conflictuelle et critique des structures sociales à une autre, le plus souvent positive et managériale, de l'image, de la compétitivité et de l'efficacité. Que ce soit dans le monde de l'entreprise, dans le champ associatif ou la vie politique, la *promotion de la diversité* semble avoir supplanté, parfois même occulté, la question des discriminations.

Un des objectifs de cette recherche est, dès lors, celui d'attester la réalité et de décrire les modalités de ces phénomènes de tension et de « glissement ». Il s'agit ainsi d'interroger les logiques d'acteurs, les réinterprétations et appropriations spécifiques qui informent ce mouvement. Ces hypothèses ont trouvé une traduction empirique dans l'intérêt que nous avons porté aux *usages sociaux des catégories de la discrimination*. Nous y avons englobé la notion de discrimination elle-même (ainsi que les thèmes connexes – celui notamment de la *diversité*) et la construction de catégories à travers lesquelles elle est rendue opératoire (âge, sexe, handicap, ethnicité et « race », etc.). La production catégorielle apparaît, en effet, ici comme importante : d'une part, elle fait émerger des figures victimaires et modèle, on peut le supposer, les expériences individuelles ; d'autre part, elle donne à voir des représentations sociales et informe les logiques de mobilisation et d'action. Nous avons décliné ces considérations en trois questions principales :

## **1. Genèse et diffusion des catégories de diversité et de discrimination**

Il s'est agi ici de réunir et d'analyser une documentation composée des textes officiels, tant au niveau des instances européennes que nationales, d'une littérature grise ; de produire une analyse des principaux débats qui ont animé le paysage français avec l'introduction des thèmes de la discrimination, de la diversité, des politiques de reconnaissance, des politiques d'action positive, etc., en privilégiant des « focales », c'est-à-dire des situations idéal-typiques qui donnent à lire des logiques d'ensemble, comme notamment l'émergence du thème de l'âge, par exemple.

Il s'est agi parallèlement de questionner les usages militants du thème des discriminations, notamment dans le champ associatif. Le recours à la notion de discrimination avait été ici rapide, mais il n'était pas certain que cela avait renforcé l'unité des acteurs, que ce soit sur les mêmes causes, comme la lutte contre le racisme, ou entre différentes causes, comme la dénonciation de l'âgisme, du sexisme, de l'homophobie. Nous avons souhaité dès lors comprendre le défaut d'unité des associations, en dépit du recours convergent au thème des discriminations, interroger les freins au rapprochement de leurs mobilisations et la résistance des logiques catégorielles.

## **2. L'expérience vécue des discriminations : l'appropriation par les individus des catégories de la discrimination**

Les publics victimes de discriminations étant nombreux, peut-être infinis, leur visibilité tient au principe d'émergence d'une catégorie de discrimination dans laquelle ils s'assemblent. Cette mise en évidence d'un registre dominant de discrimination tend toutefois à estomper le caractère cumulatif et interactif des formes banales des pratiques discriminatoires. Il s'agissait dès lors de saisir la dimension cumulative et interactive des discriminations subies à partir de l'expérience vécue des individus.

## **3. La prise en compte des catégories ethnoraciales**

A travers une enquête sur les chartes de la diversité dans l'entreprise, nous nous sommes proposé d'analyser les modalités selon lesquelles, on était passé en France d'une problématique de lutte contre les discriminations à une autre de promotion de la diversité. Notre objectif fut celui de retracer les logiques d'acteurs engagés dans ces transformations, de questionner leur pertinence dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations et au-delà, dans un renouvellement éventuel de la vision républicaine traditionnelle en matière d'intégration, de question minoritaire, de pluralisme culturel.

En contrepoint du regard porté sur monde de l'entreprise, nous avons souhaité également nous intéresser aux réceptions de la problématique dans le champ de l'action sociale avec l'hypothèse d'un éventuel décalage entre la gestion managériale de la diversité en entreprise et les logiques davantage réparatrices et adaptatives qui caractérisent le travail social. Les services publics de l'emploi ont fait ici l'objet d'une attention particulière.

### Etude exploratoire et redéfinition du dispositif d'enquête

Une première approche empirique que nous avons réalisée à partir de 2006 est ainsi venue corroborer un certain nombre d'hypothèses et idées de départ. En est ressortie notamment la difficulté qui semble caractériser la situation actuelle en France de construire une politique anti-discriminatoire cohérente et efficiente. L'extension sémantique, mais aussi sociale et politique du champ de la discrimination, s'est accompagnée de manière attendue d'un flou peu propice à l'opérationnalité. Mais au-delà, elle en est aussi parfois devenue l'instrument-même, favorisant des postures idéologiques qui peuvent renouer avec un universalisme de surplomb.

Ainsi, d'une part, la dynamique d'élargissement des registres ou des ordres de discrimination (de l'ordre ethnoracial vers celui de l'âge, de l'orientation sexuelle, de l'apparence physique, l'opinion politique ou à l'appartenance syndicale) va de pair avec une difficulté pour les acteurs sociaux à prendre en compte la problématique ethnoraciale. Elle peut être utilisée comme une stratégie de contournement de la question du racisme. Les premiers résultats de l'enquête ont montré en effet que si, les entreprises semblent se saisir de manière plus ou moins volontaire d'un certain nombre de préoccupations, d'autres sujets dont notamment mais non exclusivement celui des discriminations ethnoraciales et du racisme continuent à susciter un embarras important, voire demeurent « tabou ». Les attitudes de déni persistent ici y compris parmi ceux engagés à lutter contre les discriminations.

D'autre part, l'élargissement de la problématique des discriminations du registre ethnoracial à celui d'une diversité « globale » ou générique, fut également utilisé comme fenêtre d'opportunité pour « l'inscription sur l'agenda » et la montée en visibilité sociale, politique de questions qui n'étaient pas jusque-là pensées en termes de discriminations. La question de l'âge est sur ce point tout particulièrement révélatrice : des préoccupations exprimées dans un registre plutôt gestionnaire (de l'emploi des seniors, de la gestion des retraites) ont été reformulées, dans une perspective de justice sociale, à travers la question des discriminations.

Au regard de ces premiers résultats issus de l'enquête exploratoire, nous avons fait évoluer notre dispositif empirique. Pour explorer les processus de redéfinition multiple à l'œuvre dans les politiques anti-discriminatoires, nous avons proposé notamment de mettre en regard deux champs distincts de la (non-)discrimination que sont la lutte contre les discriminations à raison de l'âge, d'une part, et la lutte contre les discriminations ethnoraciales, d'autre part. Avec cette double focale, il s'est agi de mieux appréhender les spécificités à l'œuvre dans le déploiement de chacune de ces problématiques - au niveau institutionnel, celui des acteurs économiques, militants et associatifs.

Pour cela nous avons mis en œuvre deux démarches d'enquête jusqu'à un certain point parallèles, qui retraversent l'ensemble des terrains définis au départ (approche historique, associations, entreprises, travail social) avec la double focale de l'âge et de l'ethnicité mentionnée plus haut. Redéfinie ainsi, notre enquête s'est donné trois principaux ancrages empiriques :

1. La genèse et la diffusion des problématiques de la discrimination ethnoraciale et à raison de l'âge, de la notion de *diversité*, en elle-même et dans ses rapports avec les différentes catégories de (non-)discrimination.
2. La mise en œuvre des objectifs de non-discrimination et de « promotion de la diversité » ethnoraciale et à raison de l'âge dans le champ de l'emploi.



3. L'étude des expériences subjectives qui sous-tendent ces deux formes de discrimination.

### **1. Genèse et diffusion**

Ce premier développement se propose de restituer les manières dont les questions de lutte contre les discriminations ethnoraciales et à raison de l'âge ont été inscrites sur l'agenda politique en France. Quels ont été les mécanismes institutionnels et politiques respectifs dans l'émergence de ces questions ? Quelles sont leurs dynamiques respectives de diffusion et de déploiement dans le monde du travail, au sein de la société civile ?

Cette analyse repose, d'une part, sur une enquête documentaire qui vise à replacer les termes et notions engagées (discrimination, discrimination à raison de l'âge, diversité) dans l'espace discursif français, la production médiatique, institutionnelle et scientifique. Sont notamment analysés ici des bases de données de la presse nationale, des textes juridiques et des rapports « officiels », une littérature grise. Elle s'appuie, d'autre part, sur une enquête de terrain conduite auprès d'acteurs collectifs (associations militantes, syndicats, associations professionnelles, clubs d'entreprise, « think tanks ») qui furent partie prenante de la montée en visibilité, de la redéfinition politique et pratique de ces problématiques.

### **2. La mise en œuvre dans le domaine de l'emploi**

Ce deuxième développement concerne la mise en œuvre des objectifs de lutte contre les discriminations ethnoraciales et à raison de l'âge dans le domaine de l'emploi. Il s'appuie sur une enquête de terrain menée auprès d'entreprises et d'intermédiaires de l'emploi (structures associatives, service public de l'emploi, cabinets de recrutement). Un volet particulier de cette enquête concerne en particulier la genèse et le déploiement de la « charte de la diversité » en entreprise et les manières dont ses objectifs de « promotion de la diversité » s'articulent aux problématiques de (non-)discrimination.

### **3. L'appropriation des catégories de la discrimination par les personnes concernées**

Le troisième volet de la recherche s'intéresse aux personnes visées par les discours et les actions de la lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Il se fixe pour objectif de cerner dans quelle mesure et de quelle manière les individus reprennent à leur compte les catégories utilisées pour les définir ou les « aider », et s'ils développent, en se les appropriant, un discours victimaire.

En ce qui concerne l'âge, l'assise empirique de ce troisième est double. Nous avons mené, tout d'abord, une exploitation secondaire des bases de données des enquêtes *Histoire de vie* (INSEE 2003) et *Eurobaromètre 57.0* (2003) qui comportent des questions sur l'expérience vécue de la discrimination. Les premiers résultats tendant à montrer que le sentiment d'être victime de discrimination sur l'âge reste minoritaire, y compris chez les chômeurs âgés. Nous avons focalisé ensuite notre attention sur les militants d'associations de défense des quinquagénaires privés d'emploi qui, en France, sont de création récente, afin de voir comment ils s'approprient et mobilisent la rhétorique de la discrimination sur l'âge.

*1ère partie*

*La charte de la diversité :*

*genèse et diffusion d'une initiative patronale*

Les entreprises françaises ont été, dans un premier temps, réticentes à s'emparer de la question des discriminations. L'analyse d'expériences recueillies en 1999 par les pouvoirs publics afin d'encourager et de populariser « des bonnes pratiques »<sup>1</sup>, montre que l'attitude qui prédomine alors est encore massivement celle du refus de la problématique. Il semble « délicat » pour les acteurs sociaux de monter des actions volontaristes affichant clairement l'objectif de lutter contre les discriminations raciales. Pour travailler dans ce sens avec les entreprises, ils sont amenés à effacer cet objectif au profit d'une réponse à leurs besoins en termes de compétences et de main-d'œuvre. Les opérations que tentent d'impulser les syndicats patronaux ont du mal à emporter l'adhésion locale. Les clubs d'entreprises ne cachent pas à cette époque le fait qu'ils préfèrent voir se développer « des contacts individuels liés aux problèmes des entreprises, plutôt que des interventions sur la diversité culturelle ou les discriminations raciales<sup>2</sup> ».

Les entreprises qui affichent un engagement social transcrivent leurs actions en termes de lutte contre l'exclusion ou de « soutien aux jeunes en difficulté ». C'est notamment le cas d'entreprises de distribution installées dans des « quartiers sensibles », soucieuses d'assurer « la pérennité économique » de leur projet en s'intégrant dans leur environnement. On peut mentionner les exemples de Casino à Roubaix, de Leroy-Merlin et de Continent à Marseille, ce dernier instaurant notamment une « préférence locale à l'embauche », qui donne la priorité des offres d'emploi, à compétences égales, aux habitants des cités d'habitat social, situées à proximité. Pour sa part, Leroy-Merlin procède à un recrutement par la « méthode des habiletés » avec le même objectif - permettre aux « personnes des quartiers Nord et à des candidats d'origine étrangère d'intégrer l'entreprise ». Des grandes entreprises comme France Télécom initient des offres de stages en direction des Lycées professionnels situés en ZEP. Dans la plupart de ces actions la référence aux discriminations ethnoraciales n'est pas encore stabilisée, même si elle apparaît en filigrane. Certaines entreprises refusent cependant l'étiquette anti-discriminatoire.

---

<sup>1</sup> Voir notamment les deux « guides méthodologiques » produits par l'administration à usage des acteurs de terrain : DIV/DPM/DGEFP/FAS, *Lutter contre les discriminations raciales sur le marché du travail* – vol. 1 et 2, juillet 2000.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 61.

Pour les pouvoirs publics, il s'agit alors de « sensibiliser » et de mobiliser les acteurs économiques. En 1999, le Ministère de l'emploi et de la solidarité de Martine Aubry est à l'origine d'une table ronde où sont invités les partenaires sociaux pour débattre du problème du racisme au travail, et qui aboutit à la Déclaration de Grenelle, engagement commun pour lutter contre les discriminations raciales. Cette déclaration commune a été toutefois le fait d'une impulsion gouvernementale et n'a pas nécessairement rencontré une adhésion spontanée de la part des partenaires sociaux, et particulièrement du MEDEF, qui s'engage à signer la déclaration seulement la veille, après un an de négociations, alors qu'il avait signé le même type de déclaration au niveau européen en 1995<sup>3</sup>. Le Ministère souhaite initier également la signature d'accords sur « l'égalité de traitement dans les entreprises » qui viseraient dans un premier temps la sensibilisation de « l'ensemble des acteurs économiques, publics, politiques ainsi que des intermédiaires de l'emploi ».

Se mettent en place parallèlement plusieurs projets financés principalement dans le cadre du programme communautaire EQUAL qui associent des entreprises françaises et les pouvoirs publics (FASILD, DPM, DGTEFP...) autour d'actions qui cette fois-ci prennent explicitement en charge la question des discriminations. Les campagnes de formation et de sensibilisation en constituent souvent le fil rouge. Il s'agit d'entreprises qui soit avaient un engagement antérieur (CASINO), soit que mises en cause pour des pratiques discriminatoires, souhaitent rénover leur image et leur fonctionnement de manière volontariste (ADECCO). Ces programmes relativement peu nombreux sont financés par les pouvoirs publics et l'Union européenne.

C'est l'année 2004 qui marque la conversion volontariste des grandes entreprises françaises à la lutte contre les discriminations requalifiée à cette occasion en *promotion de la diversité*, formule qui tend à s'imposer dès lors dans l'espace socio-politique et le débat public. A la pointe de ce mouvement, quelques personnalités dont Claude Bébéar, figure du patronat, « parrain » du capitalisme français. A la faveur des travaux de l'Institut Montaigne (dont C. Bébéar est le fondateur), plusieurs rapports tracent une nouvelle ligne pour le patronat français, invité à se saisir de manière volontariste et en apparence endogène de la question des discriminations. Ces travaux retiennent l'attention du gouvernement de droite de Jean-Pierre Raffarin qui confie à C. Bébéar la réalisation d'un rapport (Bébéar, 2004).

Ce travail qui semble s'inspirer de l'expérience américaine et notamment canadienne en la matière – en parlant par exemple de « minorités visibles » -, constitue le point de départ et une impulsion forte pour l'engagement des entreprises en faveur de la diversité. Se déploie à partir de là un argumentaire et une rhétorique qui vise à transcrire la problématique des discriminations dans le registre éthico-pratique de l'entreprise et de sa rationalité économique : la diversité est désormais non pas « affaire de compassion mais d'intérêts bien compris » (Bébéar, 2004).

La charte de la diversité lancée dans la foulée avec le soutien des pouvoirs publics recueille, dans un premier temps, une quarantaine de signatures de grandes entreprises, multinationales pour la plupart, qui s'engagent ainsi à « chercher à refléter la diversité de la société française » dans les effectifs de l'entreprise. Emboitant le pas, le gouvernement souhaite étendre le dispositif à l'emploi public et inaugure, en 2004, une mission d'étude sur la

---

<sup>3</sup> Déclaration commune des partenaires sociaux européens (Union des industries de la communauté européenne, Centre européen de l'entreprise publique, la Confédération européenne des syndicats) adoptée le 21 octobre 1995 lors du sommet du dialogue social à Florence sur la prévention de la discrimination raciale et de la xénophobie et sur la promotion de l'égalité de traitement (égalité des chances en 1997) sur le lieu de travail.

possibilité d'une « charte de la diversité dans la fonction publique » (Versini, 2004). En 2005, un premier accord de branche est intervenu sur ces questions<sup>4</sup>. En 2006, un accord interprofessionnel est signé. Portées par les organisations patronales, ces travaux sont également bien relayés par le gouvernement à travers de manifestations comme « Le tour de France de la diversité », initié par le Ministre délégué à l'égalité des chances en 2006. En 2008, près de 2000 entreprises sont signataires de la charte.

Comme le soulignent quelques premiers bilans, la multiplication de ces chartes n'apporte pas nécessairement des garanties de résultats : instruments essentiellement incitatifs, elles seraient non contraignantes et rarement respectées (Stasi, 2004). « Ces engagements de principe restent nécessairement abstraits et généralistes. On peut craindre qu'ils ne soient que des déclarations d'intention dont l'impact se limitera à une communication positive de l'entreprise » (HALDE, 2006).

L'enquête menée auprès des entreprises signataires de la charte de la diversité s'intéresse aux différentes aux différentes logiques à travers lesquelles ces entreprises s'approprient la catégorie de diversité. Elle interroge les effets concrets de cette charte dans la mise en place de dispositifs étiquetés de la diversité. Mais avant cela, l'analyse des entretiens menés avec les acteurs engagés dans le mouvement de la charte (rédacteurs de la charte, associations, clubs d'entreprise...) nous permettra de retracer les différentes étapes de sa mise en œuvre. Nous interrogerons ainsi les raisons de l'écho qu'a connu cette initiative auprès non seulement des entreprises mais également des pouvoirs publics et ses effets potentiels dans le champ de la lutte contre les discriminations.

---

<sup>4</sup> Accord-cadre visant à prévenir des discriminations et à promouvoir la diversité dans les entreprises du secteur de l'interim et auprès des entreprises-clients du 04/02/05

## Chapitre 1. Genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale

Fin 2004, le patronat s'engage dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine ethnique sur le marché du travail. Des rapports émanant des structures patronales prônent le recrutement *volontariste* de catégories de populations *visiblement minoritaires* et conjuguent la lutte contre la discrimination dans les termes de la promotion de la diversité. Dans ce mouvement, Claude Bébéar, haute figure de l'entreprise française, a joué un rôle important. Ancien président général d'AXA, il est également fondateur de l'Institut Montaigne, une association d'inspiration libérale, composée pour la majorité de chefs d'entreprise, de hauts fonctionnaires, d'universitaires et de représentants de la société civile. Ce *think tank* se présente comme « un laboratoire d'idées » jouant un « rôle d'acteur du débat démocratique », notamment à travers l'élaboration de propositions et de recommandations sur des enjeux de société. En moins de deux ans, l'Institut Montaigne publie trois rapports traitant des thèmes de la discrimination et de la diversité : *Les oubliés de l'égalité des chances* (Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie) en janvier 2004, *Ni quotas, ni indifférence : les entreprises et l'égalité positive* (L. Blivet) en octobre 2004 et, plus récemment, *Ouvrir les grandes écoles à la diversité* en janvier 2006. Ces recherches retiennent l'attention du gouvernement de Jean-Pierre Raffarin qui, en 2004, confie à C. Bébéar la réalisation de travaux visant « la mise en lumière des intérêts propres aux entreprises qui s'engagent en faveur de la diversité et de l'égalité des chances [et] l'élaboration d'outils leur permettant de parvenir efficacement à cet objectif »<sup>5</sup>. Ce rapport, intitulé « Les entreprises aux couleurs de la France » et remis en novembre 2004 au Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, réaffirme certaines propositions annoncées dans les *Oubliés de l'égalité des chances* jugées à la fois pertinentes et nécessaires pour lutter contre les discriminations. En somme, il s'agit de prôner l'inscription de la diversité dans une politique publique en faveur de l'égalité des chances. Et de manière plus générale encore, l'ensemble des rapports émanant du monde entrepreneurial en est venu à former un véritable programme dont la publicité dépasse le seul cadre de l'entreprise.

### 1.1. La charte de la diversité : une initiative de l'entreprise décidée avec l'entreprise

#### 1.1.1. Les origines de la charte de la diversité : « Les oubliés de l'égalité des chances »

C'est véritablement le rapport élaboré par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, *Les oubliés de l'égalité des chances*, qui constitue l'élément fondateur de la charte de la diversité. Les auteurs du rapport partent du constat de la sous-représentation des minorités dans l'ensemble des secteurs de la vie politique, économique et scientifique du pays. Ils dénoncent ainsi le décalage entre les valeurs républicaines et la réalité quotidienne des populations issues de l'immigration. La République française, fondée sur le principe de l'unité et de l'indivisibilité, se refuse, selon eux, à admettre la diversité ethnique de sa population. Le concept

---

<sup>5</sup> Lettre de mission du Premier ministre Jean-Pierre Raffarin à l'attention de Claude Bébéar.

d'intégration toujours à l'œuvre est devenu caduc pour appréhender le destin des minorités ethniques nées sur le sol français. Ces minorités, les auteurs les désignent par l'expression de « minorité visible », et ce en référence à l'expérience canadienne : « Font partie des minorités visibles les personnes autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou n'ont pas la peau blanche ». L'usage récurrent du terme « immigration » pour désigner ces individus « qui ne sont plus des immigrés mais des Français nés Français et parfois de parents français » témoigne, selon eux, de la difficulté de la société française à reconnaître sa dimension pluri-ethnique. A partir de ces constats, les auteurs émettent une série de propositions visant à lutter contre les discriminations. Ils plaident pour que le « tabou » de la différence ethnique soit levé. Les mesures gouvernementales de lutte contre les discriminations devraient reposer, d'après eux, sur la reconnaissance de l'existence d'inégalités sociales fondées, précisément, sur des attributs ethniques et/ou raciaux. De fait, ils prennent clairement position en faveur d'une action positive à la française qui « n'a rien à voir avec la discrimination à rebours. A l'égalité formelle, elle préfère l'égalité réelle. En ce sens, elle est non seulement conforme au principe de justice, mais elle est également un moyen de l'instaurer ».

Les propositions pour lutter contre les discriminations débordent le monde économique et s'inscrivent, pour l'essentiel, dans le paradigme d'action publique de « l'égalité des chances ». Parmi les propositions avancées, on trouve les objectifs suivants : « établir un programme d'équité dans l'accès à l'emploi », « favoriser la formation et l'emploi des jeunes », « promouvoir l'égalité des chances à l'école », « promouvoir au rang de cause nationale la lutte contre les ghettos », « combattre la déségrégation sociale par l'habitat » et « réconcilier la communauté nationale autour d'une mémoire commune ». S'agissant de la dernière mesure, il est par exemple recommandé de réserver un certain volume horaire à l'enseignement de « l'histoire de l'Algérie française ». La question du port du voile à l'école est également évoquée, comme, entre autres, la création de filières théologiques « hors des influences scolastiques des pays musulmans » et destinées à « la formation des imams français ». Parmi l'ensemble des propositions émises, l'une d'entre elles vise à promouvoir la création d'une autorité pour lutter contre les discriminations raciales. L'on sait que cette recommandation sera retenue par Jacques Chirac qui, quelques jours après la parution du rapport, annonce la création d'une Haute Autorité de Lutte contre les Discrimination et pour l'Égalité.

Le rapport est fortement marqué par les valeurs entrepreneuriales. Les arguments venant étayer ces propositions font référence aux besoins de main-d'œuvre à venir, à l'impératif d'efficacité économique, ainsi qu'à la crainte d'un « gâchis » humain dû à la non-utilisation de compétences. Pour les auteurs, il y va de « l'image de l'entreprise » et de sa « productivité » : avantages concurrentiels, « amélioration du moral des membres des groupes désignés », « diminution de l'absentéisme » sont autant de raisons invoquées.

La charte de la diversité constitue l'un des éléments des différentes propositions. Cette initiative est présentée comme une « action volontaire d'envergure [...] ». La charte de la diversité propose aux entreprises publiques et privées de formaliser leurs actions et résultats pour la promotion et le respect de la diversité culturelle, ethnique et sociale de l'entreprise [...] ». Pourraient souscrire à cette charte de la diversité, « volontairement, toutes les entreprises de plus de 100 employés qui s'engageraient à :

« • Constaté la dimension pluriethnique de la France et, à cet égard, valoriser et promouvoir l'équité et le respect de cette diversité dans les politiques de recrutement, de promotion professionnelle et de salaires.

- Reconnaître l'égalité entre les hommes et les femmes, par une promotion de l'égalité des sexes à travers le recrutement, la promotion professionnelle et la politique salariale.

- Inclure une clause de non-discrimination pour les embauches, à mérites, compétences, qualifications ou talents égaux.

- Généraliser les plans de carrière sur une base équitable et prohiber tout préjudice, préjugé ou oppression et toute forme de discrimination fondée sur la race, l'ethnicité, la couleur de peau, la religion, la culture, le sexe, la classe sociale ou l'orientation sexuelle.

- Faire figurer au bilan social la photographie des 20 à 30 premiers cadres de l'entreprise ainsi que les actions menées en matière de diversité et leurs résultats.

- Mener des actions de sensibilisation et de formation des dirigeants, DRH et collaborateurs pour la gestion de la diversité (gestion des conflits, lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité des chances) pour offrir un climat favorable à la reconnaissance, au respect et à la dignité de la personne dans l'entreprise dans sa diversité culturelle, ethnique et religieuse. »

Au final, ce premier rapport constitue la genèse de la charte de la diversité et jette les bases de sa mise en œuvre. Notons cependant qu'au moment de la publication du rapport, la charte en tant que telle n'est pas encore rendue publique. Dans le prolongement de ce rapport, Claude Bébéar demande à leurs auteurs d'approfondir plus particulièrement la question de la diversité dans l'entreprise. La requête est la suivante : proposer une série de mesures concrètes susceptibles d'être adoptées au sein du monde du travail : *« A l'époque, j'ai travaillé comme chercheur associé l'année qui a suivi. Claude Bébéar m'a dit : "Vois comment on peut mettre en application certaines de ces propositions, que ça ne reste pas juste un rapport, mais qu'on soit aussi dans l'action". Et la première action sur laquelle on a travaillé, c'est la charte de la diversité. Il y avait déjà une ossature qu'on avait rédigée en six points très simples »*. (rédacteur de la charte)

### 1.1.2. Les négociations : aperçu d'une question controversée

Ainsi, la charte de la diversité est-elle la première mesure sur laquelle les auteurs du rapport ont travaillé. Trois versions différentes de la charte ont été rédigées au sein de l'Institut Montaigne avant que l'une d'elle soit finalement proposée à la discussion et à la critique au sein de l'Association française des entreprises privées (AFEP). Au cours de ces réunions, seuls furent présents les rédacteurs de la charte et la vingtaine de chefs d'entreprise du CAC 40. Ils ont décidé ensemble de la mouture finale de la charte. Cette dernière apparaît – et il

s'agit là d'un fait que soulignent Romain Huët et Morgane Cantrelle (2006) – comme « le fruit de l'homogénéité d'un groupe social de référence, les chefs d'entreprise (...) Elle a été élaborée et décidée dans un cercle restreint et clos selon le mode de production aléatoire où les intérêts particuliers d'un collectif sont susceptibles de prendre le dessus sur le principe de bien commun ». En d'autres termes, les organisations syndicales et les structures associatives n'ont pas participé à son élaboration. Elles seront mobilisées plus tard, lorsque viendra le moment de mettre en œuvre des stratégies de diffusion auprès des acteurs publics.

*« Nous avons présenté le rapport à l'AFEP dans un premier temps, donc devant les patrons du CAC 40. Ce qui était assez impressionnant pour moi parce qu'il n'y avait qu'une seule femme. (...) Ils étaient nombreux à être là, ça les intéressait, le sujet les intéressait. Et je pense qu'ils commençaient à voir qu'il fallait qu'ils s'emparent du sujet. Et puis, ils savaient que Bébéar faisait ce rapport et Yazid connaissait pas mal d'entre eux. Il y a peut-être d'autres éléments du contexte dont je ne me souviens plus, mais ils commençaient à se poser la question un peu autrement (...). Toujours est-il qu'à l'AFEP on a négocié la charte. Enfin, on l'a négocié, c'est-à-dire point par point. On a fait plusieurs réunions. Il y avait surtout des responsables des ressources humaines, des responsables du développement durable, et puis il y avait quelques patrons qui venaient de temps en temps et notamment Serge Lambert qui était personnellement impliqué. Il était à l'époque Président du directoire de Pinault Printemps Redoute. PPR était très actif à l'époque. » (rédacteur de la charte)*

La charte a été discutée point par point. Mais ce sont particulièrement le point 3, « Chercher et respecter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification » et le point 6, « Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité: actions mises en œuvre, pratiques et résultats », qui ont suscité la majeure partie des questions.

Le point 3, d'abord, parce que le terme même de « diversité » a posé problème quant à sa définition. Les commentaires des personnes présentes lors des discussions témoignent de la confusion que manifeste son emploi. La notion de diversité a été comprise tour à tour comme la désignation d'une nationalité différente ou comme l'expression d'une différence culturelle.

*« Par exemple quelqu'un a dit: « La diversité ethnique j'ai un vrai problème, je ne sais pas ce que c'est ». Et puis le monde du coup prenait le même...des tendances un peu moutonnières en fait. Tout le monde disait: « Oui, effectivement, ethnique ça pose des soucis ». Et puis d'autres disaient: « Moi à ce moment là c'est plutôt le culturel éventuellement ». Et puis, ils pensaient à des étrangers, alors que ce n'est pas non plus complètement le sujet. Moi, j'essayais toujours de ramener au fait que la question n'était pas uniquement celle de l'internationalisation des cadres, qui est encore une autre question. Donc, diversité culturelle, je trouvais que ce n'était pas ça. Est-ce qu'il y a une différence de culture entre deux Français nés en France, mais l'un Noir l'autre Blanc? Ça se discute... » (ibid.).*

Au-delà de l'imprécision du terme, c'est certainement les dimensions « ethnique » et « culturelle » par lesquelles la diversité est désignée qui ont provoqué le plus de commentaires. Notre interlocutrice a insisté sur la gêne, voire le profond embarras, qu'a soulevé le terme « ethnique » chez beaucoup de participants. D'aucuns ont même exprimé leur souhait que la notion de « diversité » soit employée seule, sans être assortie d'aucun



qualificatif particulier, faisant ainsi valoir leur préférence pour une définition large du terme, jugée par ailleurs nettement plus consensuelle.

*« Certains préféraient la diversité au sens large sans préciser ethnique et culturel. Et nous on tenait que dans cette charte figure aussi cet autre champ, la diversité ethnique. (...) Je pense qu'il y avait quelques entreprises qui formaient vaguement à la non discrimination, mais en général. C'est-à-dire que la question de la diversité ethnique et culturelle n'apparaissait jamais en tant que telle. Donc tout ce qui tournait autour de « issu de l'immigration » n'avait pas de mots. Donc ils parlaient de non discrimination en général. Mais en fait, quand il s'agissait de cibler de qui on parle, ils ciblaient les femmes, et les handicapés éventuellement. Parce que c'est les deux groupes discriminés qui étaient reconnus en tant que tels et sur lesquels on pouvait mettre un mot. Donc en fait sur les « issus de l'immigration » qui d'ailleurs posent plein de questions sémantiques, il n'y avait rien ou seulement un petit nombre d'entreprises qui faisaient des choses. Par exemple, Casino avait une politique en direction de la ville, donc des quartiers. Donc il y avait quelque chose en rapport avec les jeunes des quartiers. Il y avait pas mal de chose sur l'exclusion (...) Il y avait un tel mélange dans la perception sur immigrés/pauvres/quartiers/difficultés/délinquants/non formés...que ça paraissait comme un magma. » (ibid.)*

Le point 6 a également suscité des discussions. Il précise que l'entreprise signataire doit inclure dans son rapport annuel un chapitre descriptif de son engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, renvoyant par-là même implicitement à la question de l'évaluation et, plus largement, de la comptabilisation ethnique. L'idée *monitoring* est évoquée là en creux et la question de sa mise en œuvre en a laissé plus d'un dubitatif. Comment évaluer la diversité ethnique au sein de son entreprise ? Les auteurs de la charte, quant à eux, ont clairement pris position pour une révision de la loi régissant l'action de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), l'objectif étant de permettre aux entreprises de recenser la part de minorités visibles en leur sein.

*« Donc, il y a eu plein de discussions là-dessus. Et puis le fait de refléter, ils sentaient que ça les engageait à compter, d'où l'article 6 et la question de l'évaluation. Et puis, d'autres préféraient en rester à la notion de diversité au sens large, sans préciser diversité ethnique et culturelle, mais dans ce cas-là on se retranchait un peu sur ce qu'on savait déjà faire plus ou moins, sur les femmes et le handicap. Et nous, on tenait absolument à ce que cette charte ouvre la diversité à cet autre champ qui était...ben, on ne sait toujours pas comment l'appeler hein... « Diversité ethnique » » (Ibid.)*

A l'issue des différentes rencontres, les points 3 et 6 ont finalement été acceptés. Ce fut, pour les rédacteurs de la charte, une véritable victoire. Car c'est en visant plus particulièrement la dimension « ethnique » de la diversité que la charte devait trouver son originalité. Plus exactement, ce qui importait aux rédacteurs de la charte, c'était bel et bien d'imposer une terminologie capable de désigner ceux que l'on nommait jusque lors les « jeunes issus de l'immigration » et, ce faisant, de donner une image réellement représentative de la France et de sa population. Cette question a servi de support à un plaidoyer pour une politique d'« action positive ».

*« Nous ce qu'on a proposé dans le rapport et qu'on aurait aimé prolonger dans la charte, c'était d'élargir sur ce qui se faisait déjà sur les femmes. (...) Et comme la question de la discrimination est difficile à prouver, on pense que la question de la représentation est importante. Mais beaucoup de chercheurs en France, enfin, dans la tradition française, on ne parle pas du tout de la représentation. (...) On a souvent tendance à penser en termes d'égalité de traitement en France, on pense que si on applique la loi, ça coule de source. Alors que l'on se rend compte que les mentalités et les représentations sont ancrées profondément, ce ne sont pas des choses qui se font spontanément de recruter dans la diversité. D'où la nécessité de démarche active, d'où le mot « action positive » parce que « action positive » ce n'est jamais qu'une démarche active » (ibid.)*

Mais, en définitive, ce sont les arguments relatifs à la « valeur ajoutée » de la diversité et aux bénéfices que les entreprises pouvaient en tirer quant à leur image, qui ont eu raison des principales réticences. Plus que tout autre, l'argument économique s'est avéré efficace pour convaincre les chefs d'entreprise.

*« Donc on donnait l'exemple des Etats-Unis, que les grandes entreprises américaines, toutes les entreprises américaines ont un chapitre dans leur bilan qui stipule leur engagement vis-à-vis des minorités. Alors, eux, ils sont beaucoup plus à l'aise sur les termes donc ça simplifie les choses. Mais on leur donnait l'exemple de grands patrons membres de l'encadrement qui étaient issus des minorités, on les voyait dans les publicités etc. On montrait que l'entreprise américaine avait pris en compte la diversité, même dans son recrutement, et que pour autant ça n'avait pas compromis les bénéfices, la bonne marche économique des affaires. Donc on a insisté sur le fait que la richesse économique pouvait résulter de la prise en compte de la diversité. (...) Toute une série d'intérêts économiques qui rentraient en jeu et qui faisaient que les patrons ont assez vite compris l'intérêt qu'ils pouvaient avoir à impulser des politiques de diversité en leur sein. Et puis on a trouvé des études surtout aux Etats-Unis et au Canada d'ailleurs, qui montraient que des équipes diverses sont plus créatives, sont plus innovantes, que les trouvailles et les innovations technologiques étaient souvent le fruit de gens qui avaient émigrés, qui venaient de l'immigration, que ça stimulait, que ça diminuait l'absentéisme au travail. (...) Il fallait montrer aux entreprises qu'elles pouvaient être plus fonctionnelles avec la diversité. En leur expliquant de cette manière, cela devenait plus concret pour elles. Elles ont compris l'image qu'elles pouvaient donner à travers la diversité. Finalement à l'issue de la dernière réunion, ces deux termes sont passés. Il y a eu pas mal d'allers et retours et on a finalement réussi » (ibid.)*

Au terme de quatre rencontres, la charte a été stabilisée dans sa forme finale, signée, puis rendue publique. Son contenu diffère de la première version proposée à la discussion. Dans la première version, figuraient notamment la proposition d'un label « diversité » et la mention de la discrimination positive. Il était indiqué que les entreprises s'engagent à « privilégier à qualifications et talents ou mérites comparables, les candidatures des personnes qui ont eu la capacité à surmonter les handicaps d'origine, et favorisent la représentation de la diversité sociale et ethnique, à tous les postes de niveaux de qualification au sein de l'entreprise ». À l'issue des discussions et du processus d'élaboration de la charte, cet article, objet de nombreuses controverses, a été supprimé. Aussi, la version définitive de la charte apparaît-elle nettement plus consensuelle.

Le 22 octobre 2004, trente-cinq dirigeants de grandes entreprises signent la charte de la diversité, s'engageant ainsi à mener des actions en faveur des personnes issues de la diversité et à favoriser leur promotion interne. Les objectifs de la charte sont alors résumés en 6 points.

Six articles pour s'engager et passer à l'acte :

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde.

La charte de la diversité adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation. En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

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

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

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

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

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

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

Lors de son lancement, six organisations se sont engagées à devenir partenaires de la charte en assurant sa promotion : Alliances, l'ANDCP (Association nationale des cadres et directeurs de la fonction personnel devenue l'Association nationale des directeurs de ressources humaines-ANDRH), le CJD (Centre des jeunes dirigeants), Entreprise et Personnel, IMS-Entreprendre. Par la suite, des partenaires publics s'y sont associés, notamment le FASILD, la DPM, le ministère délégué à la Promotion de l'égalité des chances, ainsi que d'autres partenaires privés<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> A ce jour, sont partenaires de la Charte de la diversité : L'ANPE, l'ACSE, Alliances, ANDRH, Chambre des Métiers et de l'artisanat, APCM, la CGPME, le CJD, la DGPEF, le DAIC, Entreprise et Personnel, la HALDE, IMS-Entreprendre pour la Cité, Face, Institut de l'entreprise, MEDEF, UPA.

La charte de la diversité constitue une action incitative, un signal de la part des entreprises pour manifester leur intérêt pour la reconnaissance et la promotion de la diversité. De manière résolue, la charte donne la priorité au volontariat. Elle ne dispose d'aucun caractère juridique contraignant, ainsi que l'ont voulu ses rédacteurs d'après lesquels un tel caractère aurait été rédhibitoire pour le monde de l'entreprise : « *On aurait jamais réussi si on l'avait faite dans une démarche contraignante* » (Un des rédacteurs de la charte). Pourtant, on touche ici à l'une des critiques récurrentes à son endroit, à savoir : le fait qu'elle soit, précisément, dénuée de tout caractère contraignant. Suivant les objectifs fixés par ses concepteurs, elle témoigne uniquement de l'engagement des entreprises à faire figurer dans leur bilan social les initiatives menées en faveur de la promotion de la diversité. Ainsi peut-on voir sur le site du Ministère de l'égalité des chances, à la page consacrée à la charte de la diversité, que la question « *La charte a-t-elle une valeur contractuelle ?* » reçoit la réponse suivante : « *Non, la charte de la diversité a une valeur morale. Elle n'est en aucun cas un contrat ayant une quelconque valeur juridique. Elle vise à témoigner de l'engagement de l'entreprise en faveur des questions de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances. Elle peut servir de base à des actions de management, de formation et de communication.* »<sup>7</sup> La charte de la diversité dans l'entreprise ne s'inscrit donc pas dans une logique de contrainte légale. Reposant sur la seule volonté de mobilisation de la part de l'entreprise, sa dynamique reste incitative. D'où la crainte exprimée çà et là qu'elle se résume à une déclaration d'intention servant avant tout l'image de l'entreprise.

## **1.2. La diffusion de la charte : de l'activisme patronal à la création d'un marché**

L'élaboration de la charte a donné naissance à un réseau de partenaires, constitué en partie par des clubs d'entreprise et des cabinets de recrutement, lesquels servent de relais aux entreprises dans leur politique de promotion de la diversité. Depuis son lancement, la charte continue à être signée par de nouvelles entreprises, sa diffusion étant assurée par plusieurs clubs. D'ailleurs, le secrétariat général de la charte se consacre aujourd'hui à son déploiement sur l'ensemble du territoire. Il s'agit de trouver des relais dans toutes les régions de France pour engager de nouvelles signatures.

*« Je fais toujours la promotion de la charte, je continue à aller en région présenter l'initiative, mettre en valeur des entreprises, assister à des séances de signature. Lorsque je me déplace, je recherche de nouveaux relais, je prends contact, j'essaie de voir ce qui se passe. J'ai toujours cette newsletter tous les mois qui est un peu le bilan de toutes les actions dont j'ai connaissance sur le territoire, cela me sert d'outil de travail car ça me permet de contacter l'ensemble des relais locaux et de valoriser des actions de PME. »* (secrétariat général de la charte)

L'association Alliances, partie prenante de la charte dès le début, a joué un rôle important dans ce déploiement, notamment dans la région Nord-Pas-de-Calais.

---

<sup>7</sup> <http://www.egalitedeschances.gouv.fr/>

Alliances est une association « d'obédience patronale »<sup>8</sup>, créée en 1993 dans l'enceinte « Entreprises et Cités ». Entreprises et Cités forme un « campus » situé à Marcq-en-Barœul, banlieue aisée de Lille, qui abrite notamment la Maison des entreprises, la Cité des échanges, la Cité apprenante et qui réunit globalement, « 80 % des syndicats professionnels de la région ». Cette structure a été créée grâce aux « petites tirelires qui existent dans les syndicats professionnels à la suite de l'ère industrielle et qui ne pouvaient plus être redistribuées puisque tous les adhérents étaient morts ». Ces sommes ont servi à acheter les terrains et à y construire un campus, essentiellement pour loger les syndicats professionnels. Par la suite, pour se financer, Entreprises et Cités commence à proposer des prestations de services, des conseils, dans différents domaines. Elle réunit aujourd'hui 250 personnes. C'est une structure originale qui n'a pas d'équivalent en France. Aux yeux des acteurs, elle représente le MEDEF local.

L'association Alliances est créée en 1993 dans l'enceinte Entreprises et cités par trois hommes dont Bruno Liber, figure du patronat local, qui est déjà fondateur, au milieu 1980, du « Club gagnant »<sup>9</sup>. Au début, l'association s'appelle « Alliances des entreprises citoyennes », puis « Alliances pour la citoyenneté » des organisations et puis « Alliances pour la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et des organisations » ou Alliances tout court. Autour de dénominations différentes qui reflètent l'air du temps, cette organisation se propose de réunir et d'incarner les préoccupations sociales du patronat, c'est « la vitrine sociale du MEDEF » pour reprendre l'expression de l'une des personnes interrogées.

En 1994-1995, Bruno Bonduelle alors président du Comité Grand Lille (puis président de la CCI), sollicite Alliances pour « *faire quelque chose pour les jeunes diplômés issus de l'immigration* ». Comité Grand Lille est une structure informelle destinée à favoriser l'émergence de la métropole lilloise au niveau européen. Elle réunit près de 700 décideurs et se manifeste par l'organisation de « petits déjeuners d'information », rassemblant 300 à 400 personnes autour d'événements qui touchent à la « métropolisation de la région ». A l'intérieur de Comité Grand Lille, Bruno Liber est à l'origine d'un sous-groupe « Grand Lille Intégration », forum de chefs d'entreprise pour débattre des questions « de l'intégration »<sup>10</sup>. Les travaux de ce forum qui durent deux trois ans, débouchent sur la création d'une « cellule spécialisée » à Alliances pour l'accompagnement de « jeunes diplômés issus de l'immigration ».

A partir de 1996-1997, cette cellule d'Alliances travaille en partenariat avec l'ANPE pour la recherche de stages notamment. Puis elle va mettre en œuvre une méthode originale d'accompagnement à l'emploi dite « Groupe Dynamique Emploi » (GDE, cf. partie 3) dont l'objectif est l'accompagnement et le placement en entreprise de « jeunes diplômés issus de l'immigration ». C'est ce dispositif qui sera mobilisé dans la période récente sur le thème de la diversité et de la lutte contre les discriminations.

<sup>8</sup> Ces informations sont extraites de notre entretien avec Bruno Liber, fondateur et président d'honneur du réseau Alliances (Marcq-en-Barœul, 2006).

<sup>9</sup> Le Club Gagnant se définit comme « un réseau de réseaux » ; il réunit actuellement quelques 150 entreprises et est présidé par Luc Doublet.

<sup>10</sup> « Il y a eu beaucoup de parlote, beaucoup de blabla, mais c'était nécessaire parce qu'il fallait passer par là et je crois que dans la population issue de l'immigration il y avait beaucoup de gens qui avaient des choses à dire, il fallait les laisser dire ! » (ibid.).

En la figure de Bruno Liber, aujourd'hui président d'honneur, Alliances fait partie du collectif national de la charte de la diversité, un groupe de pilotage constitué autour du secrétariat de la charte à l'IMS qui réunit notamment l'ensemble des partenaires institutionnels de la charte. Alliances est dite d'ailleurs assurer le secrétariat de la charte dans le Nord-Pas-de-Calais, étant ainsi la seule « antenne régionale ». L'association participe également à un groupe de travail constitué par la HALDE sur la sensibilisation des PME.

Positionnée plus largement sur la notion de « responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise », Alliances dont la première orientation est « la promotion d'actions citoyennes », distribue tous les ans le prix de l'action citoyenne à 5-6 entreprises, lors du « dîner de l'action citoyenne », un grand rassemblement organisé au moment des fêtes de Noël. En 2007 toutefois, aucune entreprise n'était primée sur le thème de la diversité.

En 2007, Alliances organise à Lille le « Forum mondial de l'économie responsable » placé sous le thème de la diversité.

L'association compte aujourd'hui une cinquantaine de bénévoles organisés autour de deux pôles : évaluation des actions citoyennes conduites par les entreprises ; « l'accompagnement de jeunes diplômés issus de l'immigration à la recherche d'un premier poste ».

En 2008, Alliances compte plus de 120 entreprises adhérentes.

La tendance, pour ainsi dire, à « faire du chiffre » se doit d'abord à la facilité avec laquelle il est possible de parapher le texte : la charte est un engagement unilatéral de la part du dirigeant de l'entreprise, elle n'implique ni concertation, ni plan d'action préalable. Pour la signer, il suffit d'ailleurs d'un « clic de souris », en se rendant à cette époque sur le site internet du Ministère de l'égalité des chances.

*« Il s'agit d'un **mouvement** plutôt que de quelque chose de complètement ficelé sur un plan juridique, donc la personne qui veut signer, c'est très bien, on accepte, on enregistre ! »* - témoigne un membre de l'association Alliances (cf. supra), chargé à titre bénévole de faire signer la charte aux entreprises. Des erreurs d'enregistrement ou des enregistrements ont pu d'ailleurs se produire : une entreprise peut être recensée à la fois au niveau régional et national ; la signature d'un club d'entreprises peut être comptabilisée comme la signature de l'ensemble des entreprises adhérentes, etc. C'est notamment ce qui semble s'être produit dans la ville de Clermont Ferrand, où après la signature du « Club des 1000 », 1000 nouvelles entreprises signataires auraient été comptabilisées, faisant passer le bilan national, en l'espace de quelques semaines à environ 2000 entreprises. Des erreurs trop manifestes, qui expliquent peut-être le fait que dans la période récente les opérations de communication sur le nombre de signataires ont nettement diminué.

L'engagement est présenté à l'entreprise par le promoteur de la charte comme un « engagement de principe », qui n'entraîne pas nécessairement des actions immédiates. C'est un « engagement moral » qui ne comporte pas nécessairement de « bases juridiques » : « (Les actions), j'en suis pas là ! Quand je propose la charte de la diversité, je promeus les aspects positifs de la diversité dans l'entreprise... En tout cas, je ne vais pas dans le détail parce que ça concerne la responsabilité du chef d'entreprise... L'idée est de ne pas partir d'une logique de jugement, mais de partir d'une logique de progrès, dans l'optique de s'inscrire dans une dynamique de progrès. C'est ça l'objectif de cette démarche. » (porteur de la charte)

Le nombre d'entreprises signataires est finalement fonction du temps consacré à la promotion de la charte. Il s'agit ici, à l'évidence, de rendre compte d'un engagement : *« Alliances, son objectif, c'est de faire en sorte que le plus d'entreprises possibles signent dans la région Nord-Pas-de-Calais. Donc à chaque fois qu'on peut faire de la promotion, on y va, à chaque fois qu'on peut rencontrer un club de dirigeants d'entreprises, on le fait. »*

De ce point de vue, cependant, la situation peut paraître ambiguë : peu de moyens sont mobilisés au service de cette action. Ainsi, dans la même association, cette tâche est confiée à un bénévole qui y consacre un mi-temps. En période de transition d'emploi, tout se passe comme si elle « rend service » au réseau, qui finit d'ailleurs par l'engager dans une autre de ces organisations. Il convient également d'analyser la manière dont le réseau Alliances, lui-même, s'est saisi du dossier de la diversité. Selon un témoignage recueilli : *« Quand la charte de la diversité est sortie, on s'est dit, nous Alliances, on travaille déjà dans l'insertion, on ne peut pas laisser passer ce dossier, cette charte, ce moyen nouveau, extraordinaire, positif... positif, parce que la diversité c'est devenue une opportunité de richesses, n'est-ce pas. Si la lutte contre les discriminations est une contrainte, la diversité est une opportunité, donc on ne peut pas passer à côté de ça, donc on va essayer d'aider à la diffusion de la charte de la diversité au moins dans notre réseau, on a 150 entreprises adhérentes hein, à Alliances. »*. Faute de temps, l'association n'a cependant pas pu approcher l'ensemble de ses entreprises adhérentes. Il est fréquent d'entendre qualifier l'action d'« *esbroufe* ».

De l'étude de ces exemples se dégage l'importance des réseaux et des clubs d'entreprises qui jouent un rôle de mobilisation et d'entraînement auprès des chefs d'entreprise. Dans la Métropole lilloise, Alliances, la CGPME, la CCI, Face Lille (Fondation agir contre l'exclusion), CLE (Convention laïque pour l'égalité) en furent les acteurs principaux. De manière plus générale, les entreprises qui connaissent la charte et la signent parce que « sensibilisées à ces questions », font partie le plus souvent d'un réseau : le CJD (le centre des jeunes dirigeants), le MEDEF, l'ANDCP (l'Association Nationale des Dirigeants et Cadres du Personnel devenue ANDRH), la confédération des CCI, au niveau national. Pour toutes les entreprises ayant répondu à l'enquête européenne de l'EBTP, la principale source d'informations relatives à la diversité sur le lieu de travail se situe au niveau des organisations patronales et des réseaux d'employeurs.

La signature de la charte est donc la plupart du temps le résultat d'une approche informelle au sein de l'un de ces réseaux, où un travail de « sensibilisation » se fait de proche en proche, « par capillarité » : *« on se connaît tous, on s'échange des fichiers, on repère qui sont les chefs d'entreprise qui sont un peu orientés sur ces questions, on les contacte, on contacte leur DRH, on se crée un réseau d'amis, de sympathisants »*. C'est souvent « une affaire de personnes ».

Les promoteurs de l'action recueillent aussi des refus : *« il est clair que signer la charte pour un dirigeant, ça veut dire que le dirigeant s'expose par rapport à cette charte. D'abord, il s'expose à la contradiction si jamais un salarié estime que... D'autres entreprises ne souhaitent pas être « connotées politiquement » ; d'autres préfèrent agir avant de signer, ou estiment qu'elles disposent déjà des outils nécessaires »*. Il est cependant difficile d'obtenir des chiffres sur ces questions. La confidentialité des réseaux vis-à-vis de leurs adhérents est de rigueur en la matière. De manière plus générale, on peut dire que les modes d'agir observés relèvent souvent d'un principe de discrétion, plutôt que de transparence.

La promotion de la diversité auprès des entreprises locales est rythmée par une série d'évènements, initiés par ces organisations entrepreneuriales : petits-déjeuners de la diversité pour les chefs d'entreprise (comme ceux organisés par FACE), séminaires et débats (comme le colloque annuel organisé par CLE), ateliers diversité chez Alliances, etc. Ces « forums » sont des lieux de rencontre, mais aussi « *des lieux d'influence et donc de sensibilisation très forte* ». Ils sont parfois strictement réservés aux chefs d'entreprises qui en profitent pour « se lâcher » et faire éclater leurs désaccords, semble-t-il, nombreux sur le sujet derrière un unanimité de façade. Parfois ces forums associent les institutions publiques (notamment l'ACSE et la HALDE, mais aussi le service public de l'emploi), auquel cas la solennité et les discours ex-cathedra remplacent les débats. Dans ces manifestations, l'on se rend compte que le réseau d'acteurs sur la question varie peu. Nous nous proposons d'en réaliser une cartographie plus loin.

Les différents réseaux et enceintes entrepreneuriales sont politiquement structurés : Alliance, organisation dite « d'obédience patronale » est vue comme la vitrine sociale du MEDEF ; FACE compte parmi ses adhérents et partenaires des entreprises dites plutôt « de gauche » ; l'association roubaisienne CLE est, elle, perçue comme un « acteur communautaire », etc. Ces différents acteurs peuvent dès lors entrer dans des rapports de concurrence, mais aussi et peut-être plus encore de complémentarité, dans une sorte de « répartition », où chacun « a » son réseau d'entreprises, auprès desquelles il intervient de manière privilégiée. Ainsi, selon l'expression consacrée, Décathlon est « chez FACE », la Redoute « chez Clé », etc.

Le rôle de ces enceintes entrepreneuriales est au regard de l'enquête intéressant à creuser : elles sont dans un premier temps un relais d'opinion, un facteur d'entraînement et de mobilisation dont se saisit une initiative nationale ; puis, assez rapidement, elles se transforment en animateurs, et au final en « prestataires de service » en matière de diversité, à travers notamment une offre de formation, de « diagnostics », de « candidats issus de la diversité ».

Les clubs d'entreprise qui ont soutenu la charte développent des sessions de formation à l'attention de leurs membres. L'association IMS-Entreprendre – pour citer un exemple parmi d'autres – propose, par le biais de son pôle d'expertise « Promotion de la diversité » plusieurs services (diagnostics diversité, sessions de sensibilisation aux enjeux de la diversité, etc.) pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre d'une politique de diversité. Depuis le lancement de la charte, les demandes de la part des entreprises se sont multipliées :

*« Il y a de plus en plus d'entreprises qui signent la charte de la diversité et de plus en plus d'entreprises qui font des diagnostics. Et c'est vrai qu'il y a deux ans, au niveau des diagnostics et des formations on était encore dans une position où il fallait aller sensibiliser les entreprises et convaincre de l'intérêt de réaliser une formation où souvent les DRH étaient relativement réticents à mettre en place ce type de travail. Alors soit par crainte, soit par déni total, du genre : « Il n'y a absolument aucun problème chez nous ». Donc, c'était quand même beaucoup plus difficile. Aujourd'hui, on est dans une position où clairement on décale de plus en plus les demandes de diagnostics et de formation parce qu'on est complètement débordé » (Chargée de mission, pôle diversité)*



A côté de ces clubs, des cabinets de conseil et de recrutement, des nouvelles structures ayant pour point commun de se spécialiser dans le domaine de la diversité se sont créés, répondant à une demande devenue toujours plus importantes. Un véritable marché de la diversité voit peu à peu le jour. En témoigne la rubrique consacrée sur le site officiel de la charte aux acteurs pouvant accompagner l'entreprise dans une démarche « diversité ».<sup>11</sup> En témoignent également les revues professionnelles qui réservent une couverture médiatique de plus en plus large aux questions de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité.

Aujourd'hui, plus de 1700 entreprises ont signé la charte sans que ces signatures ne présentent systématiquement de la mise en place d'actions concrètes. Une étude menée par le CREDOC sur *Les bonnes pratiques dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité dans les petites et moyennes entreprises en France et en Europe*, réalisée en mars 2007, montre que, pour de nombreuses entreprises, la signature de la charte n'implique pas systématiquement la mise en place de dispositifs particuliers. Dans de nombreux cas – peut-on lire dans cette étude – on trouve « une dimension affichage qui prime sur la dimension action ».<sup>12</sup> Dans son enquête auprès de stagiaires trentenaires de l'Association pour favoriser l'intégration professionnelle (AFIP), l'historien Pap N'Diaye (2008) fait état de leurs jugements sévères à l'égard de plusieurs entreprises signataires de la charte. Il relate l'expérience de l'une de ces stagiaires qui, lors d'un entretien d'embauche, fait allusion à la charte sans que son interlocuteur paraisse être au courant que son entreprise en soit signataire.

Nous avons vu que, dans sa version initiale, la charte proposait d'aller au-delà d'un engagement formel des entreprises, marqué par une simple signature. Etais alors évoqué le projet de créer un label de la diversité dont l'objectif était déjà d'engager les entreprises à rendre compte des actions concrètes menées en faveur de la promotion de la diversité. Ce label a désormais vu le jour : son lancement public, le 11 septembre 2008, est présenté comme inaugurant une nouvelle étape dans le mouvement de la charte de la diversité.

*« Bon, la charte a été une étape importante, mais aucune étape aussi importante soit-elle change complètement les choses. Donc, ça a été une marche d'escalier, mais ça n'a pas été le coup d'ascenseur définitif. [...] Le label permet de concrétiser les grands principes de la charte. Il permet de faire un état des lieux, et puis, on doit suivre des objectifs, on les atteint et si on ne les atteint pas, on s'en fixe d'autres. »* (ANDRH, chargé du pilotage de l'élaboration du label « Diversité »)

---

<sup>11</sup> <http://www.charte-diversite.com>

<sup>12</sup> *Les bonnes pratiques dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité dans les petites et moyennes entreprises en France et en Europe*, <http://www.credoc.fr/pdf/Rapp/R248.pdf>

### 1.3. Les relations avec les pouvoirs publics : une ambiguïté structurelle

Le monde entrepreneurial a joué un rôle non négligeable dans le succès de la thématique de la diversité, tout particulièrement le mouvement engagé autour de la charte, sous l'impulsion de Claude Bébéar. Avant la signature de cette charte plusieurs actions avaient été menées (dans le cadre des programmes EQUAL par exemple), sans être désignées en ces termes et surtout sans connaître la même publicité. La figure de C. Bébéar a sans doute joué un rôle important dans ce succès, comme en atteste le fait que son nom revient souvent dans la plupart des structures à l'origine de la mobilisation des entreprises.

*« Les gens qui ont signé la charte, c'est surtout des gens que Bébéar avaient réussi à motiver mais avant il y avait des entreprises qui étaient déjà engagées et qui n'ont pas signé. Maintenant, il y a des entreprises qui commençaient à s'interroger au sujet sans avoir manifestement envie de signer la charte. Parce que la charte, au départ, a été assez connotée par son instigateur. Parmi le cercle des patrons français, il y en a certains qui l'apprécient et d'autres, qui ne l'apprécient pas. Donc, les premiers qui ont signé la charte, c'est ceux qu'il a sollicité le plus facilement et il a un réseau incroyable. Après, si un patron d'entreprise manifestait de l'intérêt pour cette charte et pour Bébéar, cela ne voulait pas dire nécessairement que l'entreprise qui avait signé la charte avait déjà travaillé sur le sujet. »* (Responsable de projet, « Entreprise et Personnel »)

Une responsable de l'association AFIP destinée à l'insertion des « minorités visibles » dans le monde du travail fait part de sa difficulté à imposer la thématique de la discrimination raciale au sein de l'entreprise au début des années 2000. A la suite de la publicité de la charte de la diversité, elle a constaté le changement de regard que ces entreprises ont porté sur les actions que menait son association :

*« Tout le monde me disait: "Ca n'existe pas. Le public dont vous parlez, un public de diplômés ne peut pas rencontrer ce genre de difficultés. Si les personnes ne trouvent pas, c'est qu'elles ne cherchent pas, parce qu'il y a du boulot, ou c'est parce qu'elles ont d'autres problèmes. Mais obligatoirement, les personnes qui sont diplômées et qui recherchent du travail en trouvent". Et voilà, on voulait obligatoirement me mettre dans du social. Et je disais: "Non, je ne fais pas du social parce que mon public ne relève pas de difficultés sociales au sens où on l'entend. Ce n'est pas ça mon public. Il n'a aucune autre difficulté, à part d'être différent. La charte, je pense que ça a accéléré les choses. D'une part, le fait que ce soit porté par un président d'un grand groupe et qu'il ait associé au début d'autres grands groupes, ça a accéléré les choses. Je pense que ça a contribué en tout cas à susciter le débat par rapport à ça. Donc, je crois finalement que le fait que ça soit porté par une personne médiatique d'un grand groupe et que la presse s'en soit emparée, et qu'on a commencé par annoncer la création de la HALDE en disant: « Il y aura une Haute autorité qui va arriver », qu'il y ait plusieurs études qui ont commencé par être présentées là-dessus, finalement, tout le monde économique ne pouvait plus faire semblant de ne pas être au courant. Et finalement, c'était quelque chose qui était tellement attendu que très rapidement ça a fait un effet boule de neige. Je trouve que l'étude d'Amadiou ça a bien*

*rajouté du crédit sur les choses qu'on pouvait dire. Parce qu'une petite association qui parle de ce sujet, ça n'intéresse personne. La même chose qui va être dite, même en moins bien parfois, mais par une personnalité, va être prise en compte. » (AFIP)*

Outre la figure de C. Bébéar qui a largement participé à son succès, la charte de la diversité s'inscrit dans un contexte favorable à la diffusion de la notion de diversité. A l'époque de son élaboration, l'objectif affiché de refléter la diversité de la population française commençait à faire son chemin au travers, notamment, des partis politiques, des chaînes de télévision<sup>13</sup> ou même des établissements supérieurs (Calvès, 2005). La charte de la diversité émerge également dans un cadre juridique renforcé par la loi du 16 novembre 2001 et par la création de la Haute autorité de lutte contre la discrimination et pour l'égalité (HALDE). La loi du 31 mars 2006 qui, pour certains auteurs, « a installé définitivement dans la V<sup>e</sup> République le paradigme de la diversité comme facteur de cohésion », lui confère de véritables pouvoirs de contrainte, en légalisant le « test de discrimination » et en incitant le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) à promouvoir la diversité dans les médias (Liogier, 2008).

Au-delà de ces éléments instituant un climat de diffusion propice, cette charte a surtout l'avantage d'être initiée par des chefs d'entreprise. C'est assez pour la rendre légitime aux yeux de ses destinataires qui, au demeurant, ont été vite séduits par l'idée de diversité et celle de « discrimination positive à la française » émises dans de nombreux rapports de l'Institut Montaigne.

La charte de la diversité a également trouvé un écho important dans le monde politique. Elle a été largement relayée par les pouvoirs publics, ce qui lui a assuré une grande publicité. Le ministre délégué à l'Égalité des chances, Azouz Begag, a fait de la diversité dans l'emploi une priorité de son action. Il a soutenu la diffusion de la charte de la diversité sur l'ensemble du territoire, avec notamment « Le tour de France de la diversité » qu'il inaugure en 2006 pour promouvoir la charte dans tout le pays. Dans la revue de presse de ce Tour de France, on peut lire : « Azouz Begag, ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances, lance le premier Tour de France de la Diversité (...) en présence de tous les partenaires de l'opération (...). À travers dix-sept étapes qui s'étaleront du 9 octobre au 30 novembre 2006, l'objectif du Tour de France est de sensibiliser les chefs d'entreprise aux enjeux de la diversité dans l'emploi. Il s'agit de leur démontrer par des exemples concrets et des bonnes pratiques que la diversité est une richesse économique et sociale, qu'elle est synonyme de plus de talents disponibles et plus de compétitivité pour les entreprises, et de plus de créativité et de qualité de vie pour les collaborateurs. » Rappelons également qu'en mai 2007, l'invitation à signer la charte figure en première page du site du ministère de la promotion de l'égalité des chances.

Des propositions émises dans les différents rapports émanant de l'Institut Montaigne ont été soumises au débat politique. C'est le cas, par exemple, de la question du CV anonyme qui a fait l'objet d'une très large médiatisation. La loi Borloo reconnaît également la charte de la diversité. Le Plan de cohésion sociale prévoit que « si [...] les démarches engagées par les acteurs sociaux ne progressaient pas dans les deux ans, un débat serait engagé au Parlement sur les moyens d'imposer la diversité du recrutement. Une démarche de labellisation, valorisant les efforts des entreprises et des employeurs publics qui diversifient leurs recrutements, à tous les niveaux de responsabilité, sera par ailleurs mise en œuvre ».

---

<sup>13</sup> Voir ce propos l'association Averroes qui depuis 1997 travaille auprès des médias pour un reflet de diversité dans les médias.

Dans la diffusion de la thématique de la promotion de la diversité lancée par le monde de l'entreprise, l'Etat a joué là un rôle de soutien et d'incitateur. C'est ainsi que les acteurs ayant participé au mouvement de la charte sont convaincus d'avoir joué un rôle déterminant dans l'appréhension des questions de discrimination et de diversité dans la société française.

*« La signature de la charte de la diversité a marqué un changement dans la société française c'est-à-dire la prise de conscience de la part des entrepreneurs que l'égalité prononcée par la République n'était pas une réalité sur le marché du travail. Sur le marché du travail, il y avait des discriminations qui existaient. Quand on parlait de ça, déjà en 2004 beaucoup de personnes n'étaient pas encore mûres pour l'entendre et beaucoup de gens, quand on parlait de discrimination, parlaient déjà de discrimination positive, de quotas, c'était vraiment un débat qui en était à ses débuts et qui commençait à émerger. Alors, si vous me demandez pourquoi 2004 ? Je pense qu'il y a eu l'engagement de Bébéar. Ce qui est à l'origine de son engagement, franchement, je ne sais pas. Mais il a forcément eu un effet positif sur la prise de conscience, il a créé l'impulsion première dans les entreprises et puis il y a eu la législation qui changeait et les entreprises qui étaient obligées de regarder leurs pratiques RH parce que sinon elles risquaient de voir leur image en prendre un coup. Et puis les entreprises du CAC 40 ont investi beaucoup dans leur image, c'est quelque chose qu'elles cherchent à préserver, elles ne voulaient pas la voir atteinte par des cas de discrimination. (...). » (Responsable de projet, « Entreprise et personnel »)*

Les partenaires de la charte l'évoquent comme une solution possible aux troubles sociaux qu'ont révélés les émeutes de 2005, sous-tendant l'idée que la question politique des discriminations pourrait être réduite à la seule dimension économique. Les analyses de Marion Dalibert sur la diffusion du terme « diversité » dans la presse quotidienne témoignent, en effet, du lien qui s'est tissé entre *émeutes*, *diversité* et *entreprise*. La forte médiatisation des émeutes a eu pour conséquence l'augmentation de l'utilisation du terme *diversité* dans l'espace public médiatique, et plus particulièrement, dans le cadre du monde de l'entreprise.

*« Très vite après la mise en place de la charte, arrivent les émeutes, et la charte va être un peu propulsée comme une des solutions avec positionnement des entreprises par rapport à cette problématique. » (Secrétariat général de la charte, IMS)*

*« 2004-2005 des entreprises commencent à signer la charte de la diversité et quelques autres commencent à s'agiter sur le sujet et puis il y a la crise dans les banlieues qui est liée aussi en partie au sujet. Il y a une représentation qui voudrait que tous les jeunes des minorités visibles proviennent des quartiers difficiles et que ce soit des jeunes peu qualifiés, or, les plus discriminés sont effectivement des jeunes des minorités visibles mais plutôt qualifiés ou très qualifiés. C'est là que la discrimination est la plus prenante et qui heurte le plus les représentations qui ont cours dans la société française. Donc, cette crise des banlieues a encore contribué à mettre le sujet au cœur de l'actualité et là encore plus fortement qu'avant les entreprises se saisissent du sujet, bizarrement, elles se sentent un rôle dans la société pour lutter contre les discriminations. Un rôle de régulateur social, peut-être. » (Responsable de projet, « Entreprise et personnel »)*

Selon les instigateurs de la charte, le monde de l'entreprise est parvenu à proposer des pistes d'action nouvelles permettant de pallier les insuffisances des politiques menées par les pouvoirs publics. Les éléments mis en œuvre jusque lors sont jugés inefficaces et peu adaptés au monde de l'entreprise. Par exemple, l'instrument juridique pour lutter contre la discrimination leur paraît peu opératoire.

*« C'est-à-dire que la lutte contre les discriminations, qu'est-ce que vous voulez faire quand vous êtes un grand groupe et qu'on vous dit que vous devez lutter contre les discriminations? Surtout quand il n'y a aucune obligation. Parce que vous avez l'obligation de ne pas discriminer mais personne ne verra jamais si vous discriminez ou non, puisqu'il n'y a pas de contrôle. A moins qu'on porte une plainte de discrimination pénale, vous n'êtes en danger de rien du tout et encore, même quand il y a une plainte au pénal, jusqu'à il y a très peu de temps, ce n'était pas une épée de Damoclès pour les entreprises. Maintenant ça l'est un petit peu plus avec la HALDE. »* (rédacteur de la charte)

Déjà dans le rapport *Les oubliés de l'égalité des chances*, l'action des pouvoirs publics fait l'objet de plusieurs critiques, dont une, la plus récurrente, sur le décalage entre des « intentions affichées » et la réalité d'une France « lanterne rouge planétaire au chapitre de la représentativité ». Les instruments de l'action publique sont accusés d'être peu adaptés au contexte de l'entreprise. La loi sur la CNIL, par exemple, est fortement critiquée car elle interdit aux entreprises d'établir une photographie statistique et d'évaluer ainsi les progrès en la matière. La proposition visant à permettre aux entreprises d'évaluer la diversité en leur sein grâce à des outils statistiques suggère d'autoriser la réalisation d'« une photographie statistique de l'entreprise dans un questionnaire anonyme, chaque salarié déclarant sur une base volontaire s'il appartient ou non à une minorité visible ».

En somme, nos interlocuteurs sont convaincus d'être parvenus à se saisir d'une question sociale, la lutte contre les discriminations, là où les pouvoirs publics ont échoué :

*« On a voulu attirer l'attention des entreprises sur le rôle essentiel dans l'accueil des Français différents et aussi les immigrants. On a interpellé le gouvernement, s'il ne le fait pas, nous, on le fait. Nous nous sommes mis autour d'une table et nous nous sommes dit : 'Nous allons le faire !' »* (Claude Bébéar, discours prononcé lors des Rencontres de la Diversité organisées par l'entreprise Deloitte)

*« On a énoncé le problème, et il n'y avait pas vraiment conscience du problème avant qu'on l'énonce. Les entreprises nous ont écoutés. Les chefs d'entreprise ne sont pas des salauds ni des racistes, ils sont dans une dynamique économique. A partir du moment où on leur démontre que ce qu'ils font n'est pas vertueux, que c'est contreproductif pour leur entreprise, et bien, ça prend car c'est une question de bon sens. »* (Centre des Jeunes Dirigeants, CJD)

*« Les entreprises, c'est quand même le secteur de la société où on est le plus dans l'innovation, dans le mouvement, dans la mobilisation. Je pense que c'est pour cela que l'entreprise a pu très vite intégrer dans sa pensée, sa stratégie, ce concept de diversité »* (Directrice à la promotion de l'égalité, HALDE)

L'implication de l'entreprise et le rôle social qu'elle s'attribue s'enracinent dans la problématique plus générale de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). L'apparition du concept de RSE dans les années 2000 fait apparaître l'ouverture de l'entreprise aux problématiques sociales en développant une nouvelle vision de l'activité économique qui contribuerait au développement social, et par là même à un « déplacement des frontières » entre pouvoirs publics et monde économique en matière de politique sociale. L'IMS a publié en 2007 un ouvrage, intitulé *La société, une affaire d'entreprise ?*, consacré aux démarches d'engagement sociétal, « pilier de la responsabilité sociale de l'entreprise ». Dans la préface de l'ouvrage, signée par Claude Bébéar, on peut lire : « (...) il est dans l'intérêt même des entreprises de contribuer au progrès social (...) S'engager dans cette voie est une obligation morale, mais aussi un atout pour le développement de l'entreprise à moyen et long terme » (IMS, 2007). Les actions en faveur de la promotion de la diversité participent de ce paradigme de la RSE ; parmi les différents registres d'initiatives sociétales répertoriées dans l'ouvrage, on y trouve celles consacrées à la « Promotion de la diversité et la lutte contre la discrimination ». L'exposé des motifs de la charte de la diversité s'inscrit parfaitement dans la logique de la RSE : intérêt économique et cohésion sociale. L'idée sous-jacente étant que l'Etat ne peut pas tout faire : « Dans un monde ouvert, les Etats jouent encore un rôle majeur, mais ne peuvent pas tout assumer. Les responsabilités sont partagées et les entreprises en ont évidemment une part ».<sup>14</sup>

Le cas de la charte de la diversité illustre cette reconfiguration des frontières entre privé/public dans la définition des problèmes sociaux, le monde entrepreneurial empruntant désormais au discours des institutions d'intérêt général au travers de la question de la cohésion sociale.

Cependant, les discussions menées autour du pilotage de la charte montrent que cette frontière privé/public suscite parfois des tensions. Les entretiens témoignent de l'enjeu que constituait ce pilotage, les acteurs du monde économique souhaitant garder le contrôle du processus. A ses débuts, la charte est confiée au pôle « gestion de la diversité » de l'IMS, à l'époque sous la responsabilité d'Alexandra Palt, avant d'être confiée à un secrétariat général de la charte de la diversité toujours hébergé dans les locaux de l'association IMS-Entreprendre pour la cité. Dès la présentation publique de la charte, un comité de pilotage est mis en place avec six partenaires. Les pouvoirs publics y participent par l'intermédiaire d'un représentant du ministère de l'Egalité des chances. Sur la proposition d'un grand nombre de personnes de ce comité, il est décidé de monter une association indépendante dont F. Cocuelle assurerait la présidence.<sup>15</sup> Cette association avait pour vocation de porter la charte de la diversité et de décider des actions à mener.

---

<sup>14</sup> Citation de Philippe Vasseur (IMS, 2007 : 56).

<sup>15</sup> Françoise Cocuelle a été présidente (2004-2006) du Centre des Jeunes dirigeants (CJD). Elle est largement impliquée dans le mouvement autour de la charte de la diversité. Le rapport sur la diversité qu'elle a rédigé dans le cadre de ses responsabilités aux CJD, intitulé *Faire de la diversité une ressource pour entreprendre. Dossier de synthèse du travail de réflexion et d'expérimentation réalisé par le CJD sur le thème de la diversité dans les entreprises (2004-2006)*, a été remarqué par C. Bébéar qui a fait appel à elle pour travailler à la charte et à sa diffusion avant qu'elle ne se consacre plus particulièrement à la promotion de la diversité dans les petites et moyennes entreprises. « Bébéar, entendant que je travaillais sur ce thème-là, m'a appelé et ça n'a été que du bonheur car je me suis retrouvée avec une force de frappe inouïe. Donc, on a beaucoup travaillé avec lui à créer cet outil que je me suis efforcée de décliner ensuite pour les PME. On a aussi beaucoup travaillé avec l'IMS pour développer des outils d'objectivation » (Ancienne présidente du CJD).

*« C'est une association qui aurait dû être ouverte aux entreprises signataires, aux acteurs de la diversité et qui aurait juridiquement une existence, ce qui aurait permis de capter d'autres financements et de prendre des décisions vraiment libre du politique. Les statuts de cette association ont été déposés en décembre. »*  
(Secrétariat de la charte, IMS)

Les statuts de cette association seront déposés mais l'association ne verra pas le jour en raison de brouilles internes. *« Cette entreprise a été créée quand Azouz Begag était encore Ministre de la diversité. Je ne sais pas ce qui s'est passé, mais au Ministère ils ont eu peur qu'on leur prenne le bébé diversité, et la charte a été réintégrée dans l'ACSE alors que c'est une entreprise privée ! Ils ont décidé ça tout seul, comme des grands au conseil des ministres. »* (membre du comité de pilotage).

Fin 2006, le Conseil des Ministres confie à l'ACSE le soin de piloter la charte en collaboration avec les représentants du monde de l'entreprise, *« On ne sait pas pourquoi, il se passe une mauvaise communication en interne. Le Ministère nous fait savoir qu'il a entendu parler de cette association et qu'il est contre, qu'il s'agit d'une prise de pouvoir d'un petit nombre d'élus sur cette initiative »* (Un membre du comité de pilotage). Pendant presque quatre mois, un comité d'orientation est mis en place, présidé par un membre délégué du ministère de la Promotion et de l'égalité des chances et le directeur général de l'ACSE qui se réunit toutes les deux semaines, *« Nous, on essaie au sein de ce comité d'orientation de ramener un maximum de monde du comité de pilotage, ne serait-ce que par correction des premiers partenaires qui sont à l'initiative, le CJD a failli être évincé et d'autres partenaires pour des histoires personnelles, de susceptibilité par rapport au Ministère. Tout ça a tenu jusqu'à la démission d'Azouz Begag et même après car le directeur de cabinet a continué à nous convoquer, il a pris une forme d'intérim de ce Ministère. Le comité d'orientation est resté en place et au fur et à mesure, on y a fait entrer tous les partenaires qu'on avait dès le départ. On s'est retrouvé 5-6 mois les pieds et poings liés, on ne pouvait pas avancer, on gagnait du temps parce que l'ACSE savait très bien que ce n'était pas possible pour elle de prendre en charge... Donc on disait tous qu'on attendait la fin du mandat présidentiel. On venait à tous les comités d'orientation toutes les deux semaines, c'était assez tendu. Aujourd'hui, C'est un partenaire privilégié parce que c'est un partenaire historique, un partenaire qui nous finance. Au sein du comité de pilotage, l'ACSE valide et soutient le plan d'action, pratiquement à égalité avec les autres. »*

A la suite du changement présidentiel, l'ACSE est passée du statut de « pilote » de la charte à celui de partenaire privilégié. Depuis deux ans, le Comité d'orientation de la charte fonctionne en associant l'IMS, qui en assure le secrétariat général, l'ACSE, la DAIC, la DGEFP, la HALDE, LE MEDEF, le CJD, l'ANDRH et quelques autres personnes qualifiées. Il participe à la validation des plans d'action à égalité avec les autres partenaires. Finalement, plutôt qu'un accompagnement, c'est une sorte de partenariat public/privé qui s'est mis en place. Plusieurs acteurs impliqués dans le mouvement de la charte ont gravité tour à tour entre institutions privées et institutions publiques tout au long de leur engagement. C'est le cas par exemple de Laurence Méhaignerie d'abord chercheuse associée à l'Institut Montaigne, puis coauteure, en 2004, du rapport *Les oubliés de l'Egalité des chances* et rédactrice de la charte de la diversité, puis coordinatrice de son lancement par 40 entreprises du CAC 40, avec l'Institut Montaigne et l'AFEP, avant de devenir en juin 2005 conseillère technique chargée de l'emploi et de l'entreprise au cabinet du ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances. C'est le cas également d'Alexandra Palt, responsable du pôle diversité de l'association IMS jusqu'en 2006, année de son intégration à la HALDE comme directrice de la Promotion à l'Egalité.

L'idée principale qui ressort des entretiens, c'est la réticence des entreprises à fonctionner sous la contrainte. Lorsque l'ACSE s'est vue attribuer le pilotage de la charge, des membres du comité de pilotage se sont inquiétés de cette décision, convaincus d'une mainmise sur l'indépendance du mouvement. Ils craignaient également que les entreprises voient dans cette nouvelle direction des contraintes qui leur seraient imposées.

*« On était assez embêté, car on sait que par rapport aux entreprises, le fait qu'un tel projet soit porté par un représentant de l'Etat leur donne l'impression qu'ils vont être fliqués, que c'est encore une contrainte, que ce n'est pas l' « entreprise qui parle aux entreprises » mais que l'administration pose une nouvelle norme. »*  
(membre du comité de pilotage)

Les entreprises argumentent ainsi en faveur des « méthodes douces » qui agissent « *par capillarité* ». Elles s'opposent à la mise en place d'un cadre national et coercitif. Au regard de l'actualité, un tel cadre, cependant, ne semble pas réellement les « menacer », même si l'on peut trouver dans des documents de l'époque l'idée qu'en l'absence de résultats significatifs, la diversité pourrait être « imposée »<sup>16</sup>.

Le rôle de la HALDE est de ce point de vue également à questionner. Chargée entre autres de « promouvoir l'égalité » à travers la reconnaissance de « bonnes pratiques », son attitude vis-à-vis de l'entreprise et des acteurs économiques semble, à la lecture de certains écrits, davantage marquée par la sollicitude que par la distance critique. Les rapports produits sur ces questions reprennent parfois explicitement les discours managériaux – il s'agit par exemple de ne pas « culpabiliser les entreprises » (HALDE, 2006a). Ils donnent aussi l'impression de mélanger bien trop souvent évaluation et communication. Ainsi, l'enquête réalisée en 2006 auprès de grandes entreprises françaises avait pour le moins une triple fonction : d'une part, elle se présentait comme une incitation adressée aux entreprises et un rappel de l'activité de vigilance de la HALDE ; d'autre part, à travers notamment les statistiques produites, elle donne l'impression d'évaluer l'engagement des entreprises ; enfin, elle restituait des « bonnes pratiques », mettant ainsi en visibilité quelques projets jugés significatifs et attestant de l'engagement des entreprises - résultats dont la Haute autorité se propose par ailleurs de faire état dans son rapport annuel (HALDE, 2006b).

Plutôt que des relations basées sur la transparence, des outils juridiques, il semble s'établir ainsi sur ces questions en France un certain climat de connivence « partenariale », à travers des réseaux socio-techniques qui relient des groupes hétérogènes, où les dirigeants d'entreprise côtoient le service public de l'emploi et des prestataires de service, les syndicats de salariés. Ces forums mènent rarement (en fait jamais) à des délibérations contradictoires (lesquelles de manière paradoxale arrivent souvent « à l'interne »), mais plutôt à une interaction consensuelle, basée sur la reconnaissance réciproque et l'entraînement mutuel. Dans ces conditions, un certain activisme, des phénomènes de leadership peuvent masquer un défaut global de cohérence au sein d'une politique publique qui peine à se construire.

---

<sup>16</sup> Ainsi, selon le programme 20 du Plan de cohésion sociale consacré à la lutte antidiscriminatoire : « Si [...] les démarches engagées par les acteurs sociaux ne progressaient pas dans les deux ans, un débat serait engagé au Parlement sur les moyens d'imposer la diversité du recrutement. »



## Chapitre 2. Actualité et raisons d'une popularité

### 2.1. Le label diversité, un prolongement de la charte ?

Le projet d'un label diversité plus contraignant que la simple signature de la charte est déjà esquissé dans le rapport de Laurence Méhaignerie et de Yazid Sabeg, *Les oubliés de l'égalité des chances*. Les auteurs émettent l'idée d'un label diversité qui serait conféré avec l'accord des pouvoirs publics à l'entreprise : « La charte de la diversité pourrait être la première étape vers la définition d'un label d'inclusivité pour valoriser les entreprises qui mettent en place des pratiques responsables pour la promotion de la diversité. » (Méhaignerie, Sabeg, 2004). Cette démarche de labellisation s'inscrit dans le même esprit que celui qui a conduit, en 2003, à la création du label « égalité » par N. Ameline, Ministre de la parité. Sa mise en place est largement tributaire de l'ANDCP et de l'implication de son vice-président, Pascal Bernard, également Directeur des ressources humaines à Eaux de Paris.

*« C'est une idée que j'ai depuis longtemps, quand j'ai vu que le label égalité hommes/femmes obligeait l'entreprise à faire ce qu'elle faisait, à négocier avec les partenaires sociaux et à produire des actes concrets pour obtenir le label. Parce qu'à Eaux de Paris, nous sommes parmi les premiers à avoir ce label. On a maintenant quinze fois plus de candidatures féminines. Ca nous a obligé à féminiser nos effectifs, à briser les plafonds de verre et donc, au final, on y a beaucoup gagné. On y a gagné en matière de qualité de travail, d'efficacité. Et donc, avec les diversités, j'ai pensé qu'un label serait le prolongement naturel de la charte. »* (ANDRH, chargé du pilotage de l'élaboration du label « Diversité »)

Ce projet a été repris par les pouvoirs publics qui ont fait appel à l'ANDRH pour définir ses fondements ainsi que ses conditions pratiques de mise en œuvre. Fin 2005, le gouvernement, par l'intermédiaire du ministre de la Promotion à l'égalité des chances, confie à l'association le soin de conduire une étude de faisabilité.

L'ANDRH (ex ANDCP) regroupe plus de 4000 professionnels de la fonction RH qui s'attachent à promouvoir une certaine vision de la gestion des ressources humaines : donner toute sa place à l'homme pour améliorer les performances des organisations privées et publiques. Elle a pour vocation de rendre service à ses adhérents avec l'objectif de développer leur professionnalisme et d'échanger les bonnes pratiques, de promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration de la performance des organisations publiques et privées et d'être une instance de propositions auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux sur tous les sujets qui concernent la pratique professionnelle de ses adhérents. Les adhérents se retrouvent pour échanger sur les sujets d'actualité du domaine des ressources humaines au sein de 80 groupes régionaux répartis sur toute la France et au sein de commissions thématiques nationales.

Plusieurs commissions existent dont celle « Diversité ». Pascal Bernard est animateur de la commission nationale « Egalité professionnelle et diversité ».

Le label « diversité » a pour vocation de récompenser les entreprises méritantes après l'évaluation de leurs actions en faveur de la diversité. Une commission élargie, composée de responsables de ressources humaines, de représentants des pouvoirs publics, de partenaires sociaux et d'experts, a mis au point un cahier des charges. C'est à la suite de ces travaux que la Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté (DAIC), en liaison avec l'ACSE, a demandé à l'ANDRH de créer et de tester le label « diversité ». En août 2007, l'Etat<sup>17</sup> passe une convention avec l'ANDRH afin de préparer et d'expérimenter le label auprès des entreprises en vue de sa diffusion ultérieure.

### **La mise en place du label diversité : les étapes**

- Juin 2007 : début des travaux normatifs par la constitution de six sous-groupes à l'initiative de l'ANDRH
- Juillet-août 2007 : travaux des sous-groupes pour définir les exigences de la norme (Ces groupes de travail ont apporté leurs contributions sur les thèmes suivants : niveau d'engagement de l'entreprise, implication des partenaires sociaux aux sensibilisation/formation/communication interne, processus RH et management relations avec les territoires, évaluation des actions)
- Octobre 2007 : constitution de la commission de normalisation AFNOR pour la mise au point de la norme technique
- Janvier-mars 2008 : validation du projet de norme auprès des DRH, dans des entreprises pilotes
- Avril-mai 2008 : enquête probatoire sur le projet de norme par internet
- Mai 2008 : appel d'offre lancé par la DAIC pour choisir l'organisme certificateur qui proposera un cahier des charges du label et une procédure d'évaluation des candidats
- Juin 2008 : choix de l'organisme certificateur
- Juillet-août 2008 : constitution de la commission de labellisation
- Août-septembre 2008 : renseignement des dossiers par les premiers candidats
- 11 Septembre 2008 : lancement officiel du Label et de la commission de labellisation
- Septembre-octobre 2008 : premiers labels décernés
- Automne 2008 : achèvement des travaux sur la norme et publication

---

<sup>17</sup> Représenté par la DAIC, la délégation générale de l'emploi et à la formation professionnelle ainsi que par la Direction générale du travail

Le label sera décerné aux entreprises par un organisme officiel de certification français. La norme technique sera élaborée par l'AFNOR ; elle débouchera sur un label certifié permettant d'assurer une crédibilité et une reconnaissance nationale et européenne.<sup>18</sup> La labellisation sera délivrée pour trois ans, avec, au bout de dix-huit mois, un contrôle intermédiaire. Elle devrait concerner aussi bien les entreprises publiques, privées, les grands groupes que les PME, TPE, mais aussi les associations, mairies, lycées (Henri IV est déjà candidat) ou la Police. Le label est payant, son prix sera dégressif en fonction de la taille des entreprises et quasiment gratuit pour les plus petites d'entre elles.

La charte de la diversité et le label « diversité » sont présentés comme deux stratégies différentes, même si les réseaux à leur initiative se recoupent. IMS-Entreprendre pour la cité, qui héberge le Secrétariat général de la charte de la diversité, et l'ANDRH restent en liaison étroite et tentent de déterminer de manière plus claire quels pourraient être leurs rapports mutuels.

*« La commission label est quelque chose à laquelle on a toujours participé avec l'IMS. On a fait partie des experts qui ont travaillé sur le contenu du label, ça reprend un grand nombre d'engagements de la charte de la diversité. On est partenaire de ce label, on va soutenir son lancement. Maintenant, le label n'est pas forcément un prolongement naturel de la charte de la diversité, laquelle va continuer à jouer un rôle de promotion sur les territoires de sensibilisation, d'événement phare. Un label c'est trop fort encore pour ces entreprises qui restent très peu sensibilisées, elles n'ont pas encore les notions de base. On est ici à Paris, ça se passe entre parisiens, on est tous d'accord et on s'aime bien, mais quand tu sors, les degrés de sensibilisation sont très différents et parfois catastrophiques »* (Secrétariat général de la charte, IMS)

*« Le label et la charte, ce sont quand même deux démarches totalement différentes. Je pense qu'il y a des entreprises pour lesquelles c'est le premier pas de s'engager dans la charte, elles n'ont pas encore les moyens de s'engager dans une démarche de labellisation. Et l'idée, ce n'est pas non plus de faire peur à tout le monde, chacun y va un peu à son rythme, et je pense que pour les entreprises, s'engager dans une charte, c'est un premier pas, ça n'empêche pas de faire des actions, il y a des entreprises qui ont signé la charte de la diversité qui n'ont rien fait pour la diversité, il y en a d'autres qui ont fait énormément, je pense que c'est deux outils complètement différents. A partir du moment où on va s'engager dans une démarche de labellisation, il faut avoir des résultats, il faut avoir des chiffres, il faut avoir des objectifs, il faut faire des états des lieux, c'est quand même des démarches à mon avis complètement différentes. Mais ça ne veut pas dire que les entreprises qui auront signé la charte et qui n'auront pas le label n'auront rien fait, c'est juste que c'est des approches complètement différentes. (Membre de la commission de travail du label « Diversité »)*

*« L'idée est que le label ne doit pas tuer la charte. Certains employeurs n'iront jamais demander le label mais cela peut avoir un intérêt qu'ils signent la charte, qu'ils signent un certain nombre d'engagements. Cela peut être une démarche*

---

<sup>18</sup> Pascal Bernard pilote l'élaboration du label Diversité confié par l'Etat à l'ANDRH, il est nommé Président de la commission de normalisation AFNOR "Processus de gestion de normalisation des ressources humaines et diversité."

*progressive, par exemple, certains vont d'abord vouloir signer la charte, mettre en œuvre des actions et après ils vont se présenter au label. Ce n'est pas encore calé, mais on se dit que ça pourrait être une des conditions. Alors est-ce que ce doit être obligatoire ou recommandé le fait qu'une structure qui demande le label ait signé la charte au préalable ? C'est en discussion. Il y a une liaison étroite entre l'IMS et l'ANDRH, un texte est en cours de réalisation en ce moment sur la liaison entre les deux. » (bureau de l'intégration professionnelle de la Direction de l'accueil de l'intégration et de la citoyenneté (DAIC) du ministère de l'Immigration et de l'identité nationale.)*

Les personnes à l'origine de la création du label le présentent comme une étape supplémentaire dans la promotion de la diversité dépassant largement l'engagement des signataires de la charte.

*« Une des idées était aussi de répondre aux critiques formulées contre la charte de la diversité, on lui avait reproché que c'était un engagement des entreprises et des employeurs mais sans conséquences. L'IMS avait essayé d'obtenir des remontées d'informations d'entreprises sur ce qu'elles avaient envie de déclarer, elles ne déclaraient pas ce qu'il y avait de négatif. Cela a donc créé un doute sur le sérieux de la charte de la diversité. C'est pour cela qu'il a été décidé d'aller plus loin et d'avoir un document qui soit plus contraignant vis-à-vis des entreprises et des employeurs et en même temps qui soit plus sérieux, qu'il y ait plus d'intérêt pour ces employeurs de façon à reconnaître leurs efforts sur la diversité [...]. L'avantage du label est qu'il représente un progrès, on saura si l'entreprise a fait quelque chose. Surtout, c'est vérifier par une norme, par des opérateurs extérieurs qui sont neutres, qui vont aller vérifier, interviewer les personnes, prendre les documents, etc. Et puis le label est quand même payant, il faudra payer pour l'obtenir, il faudra payer au moment de la vérification, il faudra passer devant une commission où il y a les partenaires sociaux, l'Etat, etc. C'est quand même contraignant, c'est un engagement important. » (bureau de l'intégration professionnelle de la Direction de l'accueil de l'intégration et de la citoyenneté (DAIC) du Ministère de l'immigration et de l'identité nationale.)*

A ce jour près de 300 entreprises postulent pour obtenir ce label. Pour l'ANDRH, l'intérêt pour les entreprises labellisées sera, « vis-à-vis de l'extérieur, de montrer qu'elles sont citoyennes et, en interne, de générer plus de cohésion sociale et plus de transparence dans leurs processus RH, donc plus de motivation et de productivité. » (Renault, 2008). Leur intérêt portera surtout sur l'image et les retombées économiques qu'elles pourront tirer d'un tel label sans oublier, même dans une moindre mesure, la protection contre le risque juridique.

*« L'intérêt du label, il y a deux intérêts principaux. Il y a le risque juridique qui joue, mais il y a surtout l'effet d'image. Les grosses entreprises sont de plus en plus multinationales et c'est exigé par les agences de notation internationales. En France on pouvait dire que l'on avait signé la charte de la diversité, mais les agences de notation demandent qu'est-ce que cela prouve, car dans les autres pays, il existe des systèmes de repérage plus puissants. Il y aura un logo qu'elles pourront mettre sur leurs papiers en tête, sur leur site internet. Ce logo sera intéressant pour les clients. C'est une action qui est positive. Une grande ville qui a le label diversité sera plus tentée, si elle a un choix égal, de prendre une*

*entreprise qui a le même label. Je pense qu'il y a un cercle vertueux qui peut se constituer et qui intéresse les entreprises ». (Bureau de l'intégration professionnelle de la DAIC du Ministère de l'immigration et de l'identité nationale)*

Les critères de labellisation recourent cinq domaines : 1) « Faire un état des lieux de la diversité dans l'entreprise », 2) « Politique diversité : définition et mise en œuvre (comment l'organisme garantit un management efficace dans la recherche de la diversité et la lutte contre la discrimination) ; 3) « Communication interne, sensibilisation, formation » ; 4) « Prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme (l'organisme a-t-il défini dans les activités impactées par la politique diversité, les dispositions permettant la recherche et la maîtrise de la diversité dans son organisation) ; 5) « Evaluation et axes d'amélioration de la politique diversité (comment l'organisme démontre l'efficacité de ses pratiques et de ses améliorations dans la recherche de la diversité et de la lutte contre les discriminations ?) ». Autant de critères dont l'interprétation peut être soumise à de grandes variations. Les entreprises peuvent être jugées sur l'engagement de la direction, l'implication des syndicats, la politique de recrutement ou encore les moyens mis en œuvre concernant la formation et la communication au sein de l'entreprise.

Le label concerne tous les critères de diversité à l'exception de la question de la différence entre les hommes et les femmes qui fait déjà l'objet d'un label : « *Non, non, la différence homme/femme n'est pas comprise, c'est une question de genre... Bon, on peut cumuler après mais... Mais c'est vrai que, bon, stratégiquement c'est clair que si on englobait la question homme femme dans la diversité, on tue le label égalité* » (Membre de la commission de travail sur le label « Diversité ») ; « *On va créer une commission de labellisation où tous les ministères seront concernés car le label va concerner toutes les discriminations sauf les discriminations hommes/femmes en raison du label égalité qui va plus loin et qu'on ne veut pas supprimer. Il y a des choses qui ne sont pas dans le label diversité mais qui sont dans le label égalité, comme la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, les questions sur la grossesse, la maternité, etc.* » (Bureau de l'intégration professionnelle de la DAIC du Ministère de l'immigration et de l'identité nationale)

Ainsi, à la différence de la version initiale de la charte de la diversité qui pointait la diversité ethnique et culturelle, notamment au travers de son point 3 « Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification », le label prend en compte la *diversité* au sens large du terme. Elle recoupe plusieurs domaines : ethnique, sociale, âge, orientations sexuelles, handicap, mode de vie. A suivre ceux qui l'ont élaboré, une définition extensive de la notion trouvera un écho plus grand au sein des entreprises : « *Plutôt que d'isoler tel ou tel aspect de la diversité, un label global semble plus efficace (l'état d'esprit, les types de démarches, la volonté et beaucoup de méthodes et outils étant communs aux différentes formes de la diversité).* » Et d'ajouter : « *Il faut que ce soit global, c'est déjà global au niveau de l'union européenne avec l'existence d'au moins six critères sur lesquels il faut travailler.* »

Au regard de la difficulté en France de prendre en compte la question « ethnique », on peut se demander si les actions engagées par les entreprises ne négligeront pas les mesures afférentes aux dimensions ethno-raciales. Ainsi, une entreprise pourra s'engager plus particulièrement sur le handicap et la question des seniors sans jamais s'intéresser à la diversité ethnique.

*« Maintenant, on ne vas pas demander à une entreprise, la première année d'avoir bossé sur tous les champs, c'est impossible. On ne va pas demander à tout le monde d'être nickel sur toutes les discriminations. Déjà, si l'entreprise a travaillé sur le handicap... Enfin, je veux dire, tout va partir d'une démarche de progrès. D'abord un premier champ qui va être un engagement de l'entreprise, on va mesurer comment l'entreprise s'est engagée. Est-ce qu'elle a fait des déclarations auprès des salariés, est-ce que son engagement est visible dans les plaquettes externes, etc. Le second champ, ça va être le process de recrutement, je ne sais pas, par exemple, est-ce que vous pensez que l'entretien s'est déroulé dans de bonnes conditions, est-ce que vous pensez que vous avez été discriminé pendant l'entretien ? Faire une évaluation de l'entretien, mais c'est vrai que tant qu'on ne peut pas compter ça va être compliqué. La dimension ethnique c'est vrai qu'elle est importante, je suis d'accord avec vous, mais c'est vrai qu'aujourd'hui, en l'absence d'outils de mesure... » (Membre de la commission de travail du label « Diversité »)*

Lorsqu'on les questionne sur la spécificité de tel ou tel aspect de la diversité et sur leurs rapports réciproques, comme par exemple les rapports entre la question de l'âge et la question ethnique, les personnes à l'origine de la création du label évoquent ce qu'on pourrait désigner comme l'aspect vertueux de la diversité, ainsi résumé : « la diversité entraîne la diversité ». Favoriser une politique de la diversité par une entrée, par exemple, le handicap, aurait un effet favorable sur les autres dimensions de la diversité.

*« En fait l'idée, je vais vous dire, l'important c'est que les gens attaquent le sujet par ce qu'ils veulent, qu'ils attaquent. Et d'expérience, quand on commence par une entrée, on se fait happer par le courant de la diversité, et c'est vrai que si on ferme trop l'entrée du label, on peut décourager. Si vous travaillez ça par le handicap, tant mieux. On est quand même porté par le courant. (...) Et je pense que la diversité engendre la diversité. » (Membre de la commission de travail du label « Diversité »)*

*« Quand on agit pour développer la diversité, on réforme nos process de recrutement, de formation, d'évaluation professionnelle. Et quand on les réforme, on essaie de les rendre moins discriminant directement ou indirectement. Quand vous dites, "Je vais faire un recrutement objectif à compétences égales pour augmenter la part des handicapés", par exemple, vous vous apercevez que ça va également être favorable aux autres minorités visibles ou non. Parce que quand votre processus de gestion des ressources humaines est objectif, c'est tout naturellement qu'il ouvre plus de possibilités qu'à la seule reproduction de clones. » (ANDRH, chargé du pilotage de l'élaboration du label « Diversité »)*

La charte de la diversité, et dans son prolongement le label « diversité » sont des initiatives émanant du monde entrepreneurial, même si les pouvoirs publics ont très tôt accompagné, puis relayé, ces initiatives leur donnant une forte visibilité. Ce large écho des propositions émises par l'entreprise témoigne d'une participation croissante des acteurs privés dans les décisions politiques. En effet, la charte de la diversité, issue des travaux de l'Institut Montaigne, a largement participé à la reconfiguration de lutte contre la discrimination, plus particulièrement dans sa requalification en promotion de la diversité. Dans cette promotion de la diversité, on peut s'interroger sur la place que garde encore le critère ethnique, les usages de la notion de diversité – le label « diversité » le montre – tendant à être toujours plus extensifs.

## 2.2. Promouvoir la diversité, un projet « rassembleur »

Portée par la figure emblématique de Claude Bébéar, la charte de la diversité a connu un fort impact médiatique qui a largement participé au succès de la thématique de la diversité. Toutefois, ce succès est loin d'expliquer à lui seul la rapidité de sa diffusion. En amont des travaux de l'Institut Montaigne, on peut retracer l'apparition des thématiques de la diversité et de la discrimination au sein des instances européennes. Ces thématiques ont été développées lorsque la lutte contre les discriminations a été intégrée à la liste des compétences communautaires. L'article 13 du Traité d'Amsterdam confère à l'Union européenne des compétences spécifiques pour combattre la discrimination et pose les fondements de politiques publiques qui visent à « promouvoir l'égalité de traitement et à valoriser la diversité ».

### 2.2.1. De la lutte contre la discrimination à la promotion de la diversité

La société française a longtemps été réticente à reconnaître les discriminations, tout particulièrement la discrimination raciale. Plus encore que de réticence, Didier Fassin, empruntant au langage psychanalytique, utilise la notion de « déni » pour évoquer ce rapport singulier que la société française a entretenu, jusqu'à la fin des années 1990, à la question raciale. Selon l'auteur, ce déni pourrait s'énoncer comme suit : « Je sais bien qu'il y a des différences de traitement entre les personnes en fonction de l'origine, mais quand même, on ne peut pas parler de discrimination, d'ailleurs elles ne sont pas raciales » (Fassin, 2006). Cette cécité s'explique en partie par un discours sur l'intégration qui a fait obstacle à l'énonciation des phénomènes discriminatoires.

La fin des années quatre-vingt-dix voit un changement dans l'appréhension du phénomène. On assiste à l'époque à une requalification de la politique d'intégration en lutte contre la discrimination (Lorcerie, 2000). Ce mouvement de reconfiguration de l'action publique est annoncé dans la publication du rapport du HCI de 1998 qui fait de la « lutte contre les discriminations » un nouvel axe d'action publique. Plusieurs initiatives sont menées dans ce sens. En janvier 1999, une circulaire du ministre de l'Intérieur adressée aux préfets met en place les Commissions départementales d'accès à la citoyenneté (CODAC) chargées « de « détecter » et de « débusquer » les phénomènes de discriminations, et d'abord en ce qui concerne les discriminations à l'embauche, y compris l'accès aux concours de la fonction publique et aux formations qui y préparent » (Schnapper, 2002). Au mois de mars 1999, le conseiller d'État Jean-Michel Belorgey rend à la ministre de l'Emploi un rapport intitulé « Lutter contre les discriminations ». En avril 1999, le « Groupe d'étude des discriminations » (GELDE) est constitué. Plus tard, en mars 2000, un numéro d'appel gratuit, le « 114 », destiné à recevoir des témoignages de personnes victimes de discrimination est mis en place. Parallèlement, un dispositif de sensibilisation et de formation des intermédiaires publics et privés de l'emploi, des acteurs de l'entreprise et des syndicats est mis en œuvre par le FASILD. Des programmes européens d'action communautaire au niveau de l'emploi se mettent en place, notamment le programme d'initiative communautaire EQUAL, approuvé et subventionné par l'Union européenne au cours de la période 2001-2006. Le dispositif de relance de l'action des CODAC, précisé par la circulaire interministérielle du 30 octobre

2001, prévoit l'élaboration à partir de 2002 de plans départementaux de lutte contre la discrimination qui se traduisent par la mise en œuvre d'initiatives nouvelles dans les domaines de l'emploi et de l'éducation à la citoyenneté. La lutte contre les discriminations raciales est inscrite parmi les contrats prioritaires des nouveaux contrats de ville.

Dans ce mouvement de prise en compte de la discrimination, l'Europe a joué un rôle important. Le nouveau cadre normatif de la loi du 16 novembre 2001 a permis des avancées rapides, plus particulièrement dans le domaine juridique, au travers des deux directives prises en 2000, l'une relative « à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique », l'autre portant sur la création « d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ».<sup>19</sup> La politique française de lutte contre les discriminations a d'abord consisté à mettre la législation française en conformité avec le droit européen, notamment par l'introduction dans le code du travail de la notion de discrimination indirecte et par l'aménagement de la charge de la preuve en matière civile (au bénéfice du requérant). La notion de discrimination indirecte<sup>20</sup> introduite par le droit communautaire permet que ne soit plus seulement sanctionnés des actes déclarant une intention raciste manifeste mais aussi des actes dont l'intention n'était pas d'emblée discriminatoire. En effet, la discrimination indirecte vise les effets discriminants indirectement induits par une application égalitaire de la règle. Il s'agit alors « d'évaluer la propension des règles et des conventions à affecter différenciellement les personnes en raison de leur "appartenance" à un groupe ethnique ou racial » (Simon et Stavo-Debaugé, 2004). Outre l'introduction d'une telle notion, cette loi procède à un aménagement de la charge de la preuve au bénéfice du requérant ; inversion de la charge de la preuve qui constitue également une réelle avancée pour la lutte contre la discrimination. Alors qu'il appartenait au salarié de démontrer la réalité de la discrimination pour en obtenir réparation, il peut désormais présenter au juge les éléments de faits laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au regard de la méfiance qu'a longtemps suscitée la question de la discrimination raciale en France, on ne peut que souligner le chemin parcouru en si peu d'années.

A propos de cette réticence toute française, la politiste Virginie Guiraudon (2004) souligne la difficulté des responsables politiques français à mentionner le mot race au moment même où, à Bruxelles, se négociait la directive sur la discrimination raciale et ethnique. Didier Fassin (2006) rappelle à son tour que l'événement qui devait annoncer la lutte contre les discriminations comme nouvel axe de l'action politique fut appelé « Assises de la citoyenneté », intitulé auquel fut ajouté timidement en petits caractères la formule « et de la lutte contre les discriminations ». Durant toute cette journée, aucun des intervenants (Premier

---

<sup>19</sup> Les principales dispositions de la loi du 16 novembre 2001 sont les suivantes :

- l'élargissement du champ des discriminations visées à l'article L 122-45 du code du travail aux stages et formations en entreprise et à l'ensemble des actes de la vie professionnelle ;
- l'allongement de la liste des discriminations visées à l'orientation sexuelle, l'apparence physique, le patronyme et l'âge ;
- l'introduction de la notion de discrimination indirecte ;
- l'aménagement de la charge de la preuve, la victime devant simplement établir des faits, l'employeur devant ensuite prouver que sa décision n'a pas été prise sur un motif discriminatoire et le juge formant ensuite sa propre conviction ;
- le droit pour les syndicats d'ester en justice à la place des victimes ;
- l'extension des pouvoirs des inspecteurs du travail et de la procédure d'alerte des délégués du personnel ;
- la mise en place de mesures préventives dans les conventions collectives.

<sup>20</sup> La définition de la discrimination indirecte est définie dans la directive 2000/43 CE du 29 juin 2000 (dite directive race) comme suit : « Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une race ou d'une origine ethnique donnée par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif ne soient appropriés et nécessaires ».



ministre, ministre de l'Intérieur et de l'emploi) n'ont évoqué la question de la discrimination raciale préférant plutôt user des termes « origine » ou « couleur de peau ». Au niveau des pouvoirs publics, l'action de l'Europe semble donc avoir été essentielle dans l'appréhension de la discrimination raciale, en ce sens qu'elle a permis aux dirigeants politiques de dépasser leur « frilosité électorale » : « l'adoption d'une directive, texte législatif contraignant, permet de présenter en quelque sorte comme un fait accompli un certain nombre de mesures décidées "ailleurs", donc sans que les dirigeants nationaux en assument l'entière responsabilité » (Guiraudon, 2004 : 23).

Après avoir été longtemps occultées, les discriminations ont été abordées comme relevant d'un problème public en France, nécessitant la mise en œuvre de nouvelles modalités d'action publique. Cette période de reconnaissance de la discrimination raciale qui s'étire de 1998 à 2004 témoigne, selon Olivier Noël (2008), de l'émergence d'un « nouveau paradigme » se caractérisant par l'insistance sur l'égalité de traitement ainsi que sur une approche juridique des discriminations. Cependant, toujours selon l'auteur, au moment même où l'action publique commence juste à définir son objet et sa cible, elle va progressivement s'opacifier sous l'effet de l'imposition d'un paradigme de substitution, celui de la *diversité*. L'année 2004 marque ce passage, ou plutôt cet infléchissement, d'un paradigme à l'autre par le truchement de la notion d'*égalité des chances* souvent utilisée en lieu et place de la formule *lutte contre la discrimination*. La loi pour l'égalité des chances du 31 mars 2006 marque clairement ce glissement (Fassin, 2006). Plusieurs dispositions comme, notamment, la transformation en septembre 2004 des CODAC (Commissions d'Accès à la Citoyenneté) créées par le ministre de l'Intérieur, Jean-Pierre Chevènement en janvier 1999 en COPEC (Commission pour la promotion de l'égalité des chances) en témoignent. On peut également noter la transformation du FASILD, principal acteur en France de la mise en œuvre d'une politique de lutte contre les discriminations, en ACSE (Agence nationale pour la cohésion sociale et d'égalité des chances). Ce changement d'appellation s'accompagne d'une minimisation de sa mission en termes d'intégration et de lutte contre les discriminations alors que l'agence est appelée à prendre en charge des problèmes comme la lutte contre l'illettrisme ou le service civil volontaire. Pour Olivier Noël, en octroyant à l'ACSE un domaine d'intervention large, « le dispositif ne fait que requalifier la rhétorique publique sur l'insertion des jeunes, sur l'intégration des immigrés et de leurs descendants, relativisant par là-même la spécificité d'une approche juridique de la lutte contre les discriminations, en la cantonnant à une approche possible parmi beaucoup d'autres » (Noël, 2008). Plutôt qu'une égalité en droit et une égalité de traitement comme sous-tendues dans le premier paradigme, celui de la diversité viserait plutôt une « égalité pratique » puisant ses normes dans les principes du marché et de l'économie libérale (Noël, 2006).

### 2.2.2. La notion de diversité mobilisée par les acteurs engagés en faveur de la charte

La mobilisation du thème de la diversité a rapidement séduit les acteurs réticents à la prise en compte des discriminations, notamment le monde de l'entreprise. Les nombreuses acceptions du terme en ont fait une notion devenue presque consensuelle. Elle renvoie, aujourd'hui à des registres très différents qui font d'elle une catégorie à laquelle il est aisé de se référer. Pourtant, dans l'esprit des concepteurs de la charte de la diversité, la notion de diversité était mobilisée au profit de la dimension ethnique. Elle était censée répondre au souci des inégalités ethnoraciales au sein de l'entreprise. Cette acception du terme correspond à celle

jusque lors en usage en France. En effet, l'objectif de « refléter la diversité de la population française » qui s'étend depuis quelques années maintenant à plusieurs champs de la vie sociale (politique, media, fonction publique, etc.) vise plus particulièrement la dimension ethnoraciale, une référence à l'origine nationale des individus ou à une apparence physique qui signale l'altérité (Calvès, 2005). Comme on l'a déjà souligné, pour les rédacteurs de la charte, l'accent mis sur la dimension ethnoraciale de la notion de la diversité constituait un élément important de l'initiative. Mais il est vite apparu que cette dimension restait problématique pour nombre d'entreprises et qu'il était plus aisé de faire la promotion de la charte si le critère ethnoracial se trouvait dilué dans d'autres critères :

*« La charte de la diversité a mis l'accent sur la discrimination raciale. Maintenant, nous, on ne pourra jamais faire la promotion de la charte si on s'tient qu'à cet aspect (...) Au fur et à mesure on s'est rendu compte qu'avec les entreprises c'est beaucoup plus facile de rentrer avec un truc global, on traite de seniors, de l'égalité professionnelle, des travailleurs handicapés, de l'orientation sexuelle et on traitera de l'équilibre vie privée, vie professionnelle. Le message a un peu changé. »* (Secrétariat général de la charte, IMS)

Sans disparaître complètement, le critère ethno-racial se voit concurrencé par d'autres dimensions, certaines anciennes comme par exemple le handicap ou la question hommes/femmes, d'autres, nouvelles, comme l'âge, l'orientation sexuelle, ou les modes de vie. L'association IMS-Entreprendre pour la cité a publié en 2008 un ouvrage intitulé *Vers l'entreprise inclusive*, au sous-titre suivant : *Les six clés de la diversité : Hommes, femmes, minorités visibles, personnes handicapées, jeunes, seniors, et tous les autres.....* (IMS, 2008)<sup>21</sup> L'ouvrage se compose d'un « glossaire de la diversité » ; à la rubrique diversité, on trouve la définition suivante : « Caractère de ce qui est varié. Appliqué à l'entreprise, désigne la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein (origine de pays, de région, de quartier, patronymique, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientations sexuelle, diplômes, etc. La liste n'est pas exhaustive » (IMS, 2008). Ces usages extensifs de la notion et ses contours indéfinis tendent à faire de la diversité un terme générique qui ne signifie rien plus qu'une différence.

*« C'est très, très, très variable. Nous, on définit la diversité comme la valorisation des différences individuelles, comme un atout de performance pour l'entreprise. Donc, on a essayé de mettre en place une définition qui est vraiment centrée sur l'individu et ses différences individuelles quelles qu'elles soient. C'est-à-dire, ça peut être la différence de...la diversité de parcours, la diversité des origines, la diversité des sexes, la diversité des états de santé...enfin, vraiment la diversité sous toutes ses formes. »* (commission diversité, IMS-Entreprendre pour la cité)

Dans la multiplication des critères de la diversité, il en est un, le critère religieux, qui malgré la réticence et la méfiance dont il fait l'objet, commence à susciter de l'intérêt. Le 7 novembre 2007, l'ANDRH a organisé un colloque traitant de la question de la religion intitulé : « Entreprise, Diversité, Laïcité ». L'argumentaire de la manifestation était le suivant : « Tous les professionnels du recrutement s'accordent à dire que la diversité des individus favorise l'efficacité à condition que l'unité d'action de l'équipe soit préservée. Comment évaluer si la relation à une religion risque d'entraver le bon fonctionnement du "travailler ensemble" ? A partir de quand une revendication religieuse relève-t-elle de la liberté de culte ou révèle-t-elle un dysfonctionnement du salarié ? ».

<sup>21</sup> IMS-Entreprendre pour la cité, *Vers l'entreprise inclusive. Les six clés de la diversité*, Paris, Autrement, 2008.

*« Donc voilà, la religion ça fait partie des thématiques qui commencent aujourd'hui à émerger. Et je pense qu'effectivement, le sujet mérite d'être posé et abordé pour qu'on évite de se retrouver avec de la discrimination qui touche spécifiquement les jeunes femmes d'origine magrébine qui pourraient être supposées musulmanes pratiquantes. »* (Chargée de mission, commission « Diversité », IMS-Entreprendre pour la cité)

Autre témoignage de l'émergence de cette thématique, les travaux du club d'entreprise Dynamique diversité. Cette association créée en 2006, se présente comme « un laboratoire d'idées, d'échanges, de propositions concrètes et innovantes » qui a choisi « de se pencher sur des problématiques émergentes, centrales pour les enjeux de diversité et d'égalité, mais n'ayant encore aucune réponse en termes de management ». On y retrouve deux figures intimement liées à la charte de la diversité, Laurence Méhaignerie, rédactrice de la charte, rejointe plus récemment par Alexandra Palt. L'association Dynamique diversité a organisé les premières Assises Professionnelles sur le thème de « La gestion de laïcité dans le monde du travail » à l'occasion de la sortie du livre *Allah, mon boss et moi* de Dounia Bouzar (2008). La question religieuse semble donc aujourd'hui être posée dans les débats sur la thématique entreprise/diversité.

Les critères de la diversité qui continuent de se multiplier sont posés comme équivalents sans qu'aucune hiérarchie ne soit posée entre les uns et les autres. On retrouve là encore l'idée de l'effet vertueux de la diversité : engager des actions de promotion de la diversité, quelle que soit la dimension visée, entraînerait une avancée pour toutes les autres dimensions. L'idée selon laquelle une action menée, par exemple, en faveur du handicap conduirait de manière systématique à corriger des inégalités dont le fondement serait le critère ethnoracial reste cependant difficile à valider. Une entreprise peut, en effet, s'engager dans une politique de promotion de la diversité sans pour autant prendre en compte le critère ethnoracial, d'autant qu'il demeure un sujet sensible :

*« Il y a encore beaucoup de malaise par rapport à ce sujet-là. On parle facilement d'égalité homme/femme, de la parité, de l'handicap, d'orientation sexuelle... on peut en parler. Mais dès qu'on parle de l'ethnique, de diversité par rapport à l'origine d'une personne, là, il y a quand même un vrai malaise, il y a quand même encore beaucoup de culpabilité, de non-dits, de représentations, de clichés... Dès que vous abordez ce sujet, vous avez l'impression de mettre les personnes dans un check-up et de les secouer dans tous les sens! Vous les ressortez, on dirait qu'ils ont été... »* (AFIP)

Une chargée de mission de la commission diversité de l'association IMS nous confiait que les entreprises étaient peu nombreuses à demander des diagnostics sur la diversité des origines que la structure propose. Au-delà de la difficulté de la question du comptage, le thème leur paraît encore très problématique.

*« Disons que...je pense qu'aucune entreprise ne pourra nous demander un diagnostic sur la diversité des origines ethniques ou alors uniquement sur ça. Parce que clairement ça reste un sujet qui est tabou, qui est difficile à mettre en place. Donc, faire un travail uniquement sur cette thématique-là, je pense que c'est trop risqué en interne, c'est trop sujet à un certain nombre de blocages, de réactions défensives et de déni. Donc, le fait de balayer toute la thématique de la diversité ça permet aussi de dédramatiser le sujet et de l'intégrer dans une*

démarche globale. Après, au niveau des différentes questions sur la diversité, c'est qu'on se rend compte que, par exemple, la diversité homme/femme et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes n'est pas quelque chose qui provoque des réactions aussi fortes et émotives que la diversité des origines. Maintenant, les questions peuvent être de tout type. Mais les phénomènes de déni sont beaucoup plus présents dans cette thématique-là que sur les autres. Donc, on va se retrouver par exemple avec une entreprise où clairement dans les groupes collectifs, on nous dit: "Oui c'est vrai, il y a de la discrimination sur l'âge". C'est accepté, légitimé en disant: "Je reconnais que c'est de la discrimination et que c'est pas bien. Mais c'est vrai qu'on le fait. On ne prend pas de gens de plus de 50 ans". Les inégalités salariales par exemple entre les hommes et les femmes, c'est pareil, elles sont complètement acceptées. On nous dit: "Il n'y a pas d'égalité, à poste égal, les femmes sont moins payées que les hommes." C'est admis. Maintenant, au niveau de la discrimination des origines ethniques, c'est très rare que dans un groupe on reconnaisse qu'il y a de la discrimination sur ces sujets-là. La position est tout de suite défensive de dire: "Non, nous on regarde uniquement sur les compétences." » (Chargée de mission, commission diversité, IMS-Entreprendre pour la cité)

On peut alors s'interroger sur les liens entre promotion de la diversité et lutte contre les discriminations. Pour les acteurs engagés dans le mouvement de la charte de la diversité, ces deux notions entretiennent des liens étroits. De manière systématique, ces acteurs présentent la diversité comme la face positive de la lutte contre la discrimination. Dans les discours, on repère deux postures relatives à ces expressions : l'une, la lutte contre la discrimination qui favoriserait une posture passive et défensive, l'autre, la promotion de la diversité qui engagerait à l'action et favoriserait une posture positive.

« Développer la diversité, ça correspond à une envie d'être actif. Si vous voulez, on a l'impression que quand on prévient la discrimination, on joue en défense. Quand je développe la diversité, je joue en attaque, c'est quand même un peu exaltant, mais ça ne m'empêche pas de veiller à ne pas prendre de buts. Je veux en marquer, mais ça ne m'empêche pas non plus de veiller à ne pas prendre de buts. Dans mon équipe de football, si vous marquez des buts mais que vous en prenez autant que vous en marquez, vous faites match nul. Mais si vous empêchez la discrimination et qu'en plus vous développez la diversité, vous, gagnez, c'est indissociable. On ne peut pas développer la diversité sans prévenir les discriminations. » (ANDRH, chargé du pilotage de l'élaboration du label « Diversité »)

« On s'est rendu compte que l'entreprise était beaucoup plus réceptive à la question de la diversité qu'à la question de la discrimination. C'est moins culpabilisant et plus opérationnel. Je pense que les entreprises n'étaient pas très à l'aise avec la façon dont elles devaient traiter ce qu'elles appelaient à l'époque la lutte contre les discriminations. Il y avait une prescription de non discrimination mais en même temps, elles n'avaient aucun outil pour travailler sur la question. » (rédacteur de la charte)

La thématique de la discrimination est jugée peu opérante dans le monde de l'entreprise, un monde rétif à la mise en question de son propre fonctionnement et sourd aux injonctions négatives « il ne faut pas ». La question de la lutte contre la discrimination induirait un discours culpabilisant que l'entreprise refuse.

*«Moi, j'ai été impliquée dès le début dans ce mouvement. Donc, je me souviens que lorsque l'on a commencé à travailler sur ces questions, on a commencé à travailler sur une terminologie de "lutte contre la discrimination", de "prévention contre la discrimination", etc., mais ça n'a pas beaucoup mobilisé. Cette terminologie ça ne marche pas parce qu'elle est culpabilisante et dans l'accusation. Et l'être humain est fait ainsi, c'est comme ça et moi je sais que le grand succès, on a l'eu, quand j'étais à l'IMS, quand j'ai permis aux gens de sortir de cette culpabilité, de cette accusation. Et ça, ça leur a permis ensuite de beaucoup plus se remettre en question et d'interroger leurs pratiques professionnelles. Parce que je leur ai expliqué que souvent la discrimination, elle est non intentionnelle, elle fait partie du système, on n'a pas l'habitude de réinterroger le système tout le temps. Donc il faut apprendre à le réinterroger et aussi nos pratiques professionnelles. Et ça, ça a permis aux gens de s'inscrire dans une démarche de progrès et, moi, je ne crois pas du tout qu'en disant: "Ah ! Vous, vous êtes un méchant discriminateur et vous devez être en prison", je ne vois pas un contexte où on fait évoluer les gens comme ça. Et pour créer une vision de société et pour permettre aux français et aux entreprises de réellement s'inscrire dans un tel projet, il faut créer de l'adhésion. Et l'adhésion, on la crée plus facilement autour d'un projet positif et mobilisateur qu'autour d'une interdiction ou d'une culpabilité. Je crois que c'est important. » (Directrice à la promotion de l'égalité, HALDE)*

La contrainte juridique implique une attitude passive à laquelle s'oppose l'attitude proactive qu'engage une politique de promotion de la diversité. Elle est le moteur d'actions dont l'entreprise devient l'auteur.

*« Et les entreprises, quand on leur parlait de diversité, je pense qu'elles comprenaient beaucoup mieux comment elles pouvaient être opérationnelles, c'est-à-dire mettre en place... parce que ça se traduit par des procédures dans l'entreprise avec objectifs attendus, résultats. Une entreprise, elle raisonne toujours comme ça. Et donc elles voyaient beaucoup plus comment mettre en œuvre une politique avec un staff et des équipes DRH qui pouvaient être dédiées à la question de la diversité. Enfin, tout ça devenait un peu plus concret pour elles sur la manière d'opérer sur ce sujet. » (rédacteur de la charte)*

*« La thématique de promotion de la diversité fonctionne, car c'est une notion positive pour l'entreprise. Plus positive que la lutte contre la discrimination. Et le positif, c'est une caractéristique de l'entreprise. » (Chargée de mission, pôle diversité, IMS-Entreprendre pour la cité)*

Promotion de la diversité et lutte contre la discrimination sont présentées comme deux actions complémentaires qui, conjuguées ensemble, finissent par se confondre. On peut pourtant s'interroger, au regard de l'enquête menée dans les entreprises sur la réalité de ce lien dans les actions mises en place. A suivre les propos de nos interlocuteurs, faire la promotion de la diversité engagerait à lutter contre les discriminations. Si, la lutte contre la discrimination peut

effectivement être rapprochée de la question de la promotion de la diversité, force est de constater qu'elles ne mobilisent pas le même outillage conceptuel et qu'elles impliquent des logiques pratiques différentes. L'enquête le montrera : rares sont les actions de diversité qui articulent la logique de l'antidiscrimination et celle de la diversité.

Des auteurs voient dans cette substitution des principes de diversité à une politique de lutte contre les discriminations le risque d'effacer le caractère délictueux des pratiques discriminatoires (Noël, 2008). Les entretiens révèlent, en effet, un certain déplacement du domaine juridique de la discrimination à la faveur de la notion de *management* de la diversité ou de gestion de la diversité. Dans la promotion de politiques de la diversité, plusieurs arguments sont avancés : la nécessité de s'adapter à un nouveau cadre légal antidiscriminatoire, la logique du profit économique et enfin, une logique d'intérêt général. L'argument économique semble avoir été le plus efficace à convaincre les entreprises de l'intérêt de la diversité. Il repose sur une importante littérature produite par des spécialistes en sciences de gestion travaillant sur l'argument commercial en faveur de la diversité. L'influence européenne a joué également un rôle important. Les acteurs de la charte s'appuient sur des études européennes qui témoignent du bénéfice économique que tirent les entreprises de la mise en place de politiques de promotion de la diversité. On peut noter, par exemple, le rapport du 12 décembre 2003 émis par la Commission européenne: *Coûts et avantages de la diversité* qui met en exergue les bénéfices des politiques de promotion de la diversité. Au-delà de la « dimension d'idéal sociétal », peut-on lire, la diversité managériale possède un véritable intérêt économique. Le rapport retient deux principaux arguments : 1) A court terme, « l'amélioration des flux de trésorerie en palliant les pénuries de main-d'œuvre, en ouvrant de nouveaux marchés, en réduisant les coûts et en renforçant les performances sur les marchés existants » et 2) à long terme, « l'établissement d'une réputation différenciée auprès des parties prenantes et des clients clés » ainsi que « l'amélioration de la qualité du capital humain ».

A titre d'exemple, on peut aussi citer le rapport de la Commission publié en 2005 : *Arguments économiques en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*. Ce rapport indique que 83% des entreprises ayant mis en place une politique de diversité estiment que celle-ci s'est traduite par de réels avantages commerciaux.<sup>22</sup> L'avantage commercial le plus important des politiques en faveur de la diversité, mis en avant par 42% des répondants, est la résorption des carences de main-d'œuvre, et le recrutement et le maintien en activité d'un personnel hautement qualifié. Le deuxième avantage commercial le plus important, cité par 38% des répondants, tient à la consolidation de la réputation et de la position de l'entreprise dans la communauté locale. Et plus de 26% des entreprises améliorent leur capacité de création et d'innovation. Nombre d'entreprises soulignent que leur principale motivation à appliquer des stratégies en faveur de la diversité ne tient pas à l'obligation de conformité aux dispositions légales en matière de non-discrimination et d'égalité, mais au résultat escompté de ces stratégies.

*« Quand je vous montre ce que moi j'entends par une politique de promotion de l'égalité ou de gestion de la diversité, ce sont des processus de méthodes qui profitent à tous les salariés et aussi bien à la femme blanche, qu'à l'homme handicapé, qu'au français noir. Parce qu'un management égalitaire est un management qui prend en compte la diversité profitent à chaque personne au sein de l'entreprise. »* (Chargée de mission, pôle diversité, IMS)

<sup>22</sup> Rapport de la Commission européenne, direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances.

La diversité est définie comme « facteur de dynamisme » et « stimulateur de performances », autant de qualités dont on attend nécessairement un effet sur la créativité et la compétitivité de l'entreprise, et plus largement, sur la société toute entière.

*« Ca veut dire la capacité d'innovation liée à la diversité, des études européennes ont montré que c'était efficace. Le discours tourné vers l'entreprise est particulier. Il ne faut pas leur dire que ce n'est pas bien de discriminer, il faut leur dire qu'il est dans leur intérêt de faire de la diversité pour qu'elle soit vue comme une force. »* (Chargée de mission, pôle diversité, IMS)

*« On est persuadé qu'il n'y pas de performances économiques sans performances sociales, c'est-à-dire que sur le long terme vous n'allez pas avoir de performances économiques durables si vous n'êtes pas capable de motiver les gens. Il faut que tout le monde y trouve son compte, c'est la logique gagnant-gagnant. Donc, on pense que la performance sociale, c'est-à-dire l'éthique, l'égalité entre les femmes et les hommes, la prévention des discriminations, le développement de la diversité, tout ça au final c'est bon pour l'économie parce que ça stimule les résultats, les performances. »* (ANDRH)

L'argument d'implication sociale semble instrumentalisé au profit de l'argumentation de la rentabilité. C'est sans doute grâce à ce mélange de registres – profit et éthique – qu'elle permet que la notion de diversité a connu un tel succès. L'argumentaire de la charte de la diversité est tout entier fondé sur cette articulation entre profit économique et cohésion sociale. Quatre ans après sa mise en œuvre et sa forte médiatisation, on peut se poser la question de l'impact réel de cette charte au sein des entreprises qui l'ont signée. Déjà, on constate des écarts entre ses visées premières et les arguments de sa publicité. Initialement, cette charte trouvait son originalité dans une acception de la notion de diversité axée sur la dimension ethno-raciale, mais le critère a été très vite dilué dans un ensemble d'autres dimensions. Cette dilution constitue même la condition du succès, au moins médiatique, de cette charte. On peut s'interroger sur les effets de cette confusion des critères de la diversité sur la prise en compte de la dimension ethno-raciale dans les dispositifs mis en place dans les entreprises pour favoriser la diversité. L'enquête dans les entreprises montrera quelle place occupe spécifiquement ces catégories ethno-raciales dans les actions menées en faveur de la diversité. Les effets de cette dilution peuvent être mis en parallèle avec l'allongement des critères de discrimination, intervenu depuis la loi du 16 novembre 2001. Si, comme le souligne justement Didier Fassin, « cette indifférenciation des critères a permis que les décisions de justice rendues pour l'un d'eux servent de jurisprudence pour tous les autres », et « qu'on en comprend la cohérence au regard du droit » note-t-il, « on en perçoit la limite pour la sociologie des discriminations » (Fassin, 2006). En effet, peut-on mettre sur le même plan et confondre l'ensemble de ces critères ? D'aucuns, à l'instar de D. Fassin, soulignent, la spécificité de la discrimination raciale que la confusion des critères risque d'effacer. « Avec l'institution de dispositifs indifférenciés » explique l'auteur, « c'est leur caractère racial que l'on gomme » (Fassin, 2006). L'idée de l'irréductibilité du caractère racial de la discrimination est également défendue par Pap Ndiaye. Pour l'historien, ce type de discrimination a ceci de particulier qu'il ne relève pas d'un potentiel généralisable, comme par exemple la discrimination en raison de l'âge à laquelle nous pouvons tous être confrontés. Aussi, pour l'auteur, on ne peut considérer à l'identique la discrimination raciale et d'autres formes discriminatoires, car la première « a une histoire qui la rend plus résistante et socialement plus destructrice que d'autres formes de discrimination » (N'Diaye, 2008). A considérer sur un même plan l'ensemble des discriminations et à les subsumer dans une

problématique de la diversité, ne risque-t-on pas, comme le souligne encore Didier Fassin (2006), de passer du « déni » de la discrimination raciale à sa « dénégation » ? La charte de la diversité promettait une meilleure prise en compte des inégalités fondées sur le critère ethnoracial, mais force est de constater, dans l'histoire même de sa mise en œuvre, de son déploiement et de ses effets dans le paysage de la lutte contre les discriminations, la difficulté persistante à prendre en compte ce critère dans la société française.



## *2ème partie*

### *L'engagement des entreprises*

Vingt entreprises environ ont été rencontrées dans le cadre de cette enquête. Leur choix s'est fait d'abord selon un critère territorial qui est celui de la région Nord – Pas de Calais et de la métropole lilloise en particulier. En effet, dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé de nombreux entretiens préparatoires avec notamment des acteurs locaux de la lutte contre les discriminations – institutionnels, associations, clubs d'entreprises, service public de l'emploi. Ils ont précédé l'enquête sur les entreprises. A la faveur des résultats qui s'en dégagent, concernant les jeux d'acteurs et les réseaux locaux de diffusion de la thématique, nous avons établi la liste d'une quinzaine d'entreprises que nous avons voulu rencontrer. Ce sont celles dont les noms revenaient souvent dans les récits recueillis d'actions impulsées localement, qui étaient partie prenante des événements auxquels nous avons assisté (forums économiques, conférences, débats), ou encore qui nous avaient été indiquées par les personnes engagées localement sur ces questions (clubs d'entreprises, associations) parce qu'elles faisaient partie de leurs « partenaires » privilégiés.

Cette méthode empirique d'échantillonnage a eu pour conséquence de sélectionner parmi nos interlocuteurs les entreprises qui étaient vues localement comme « les plus engagées » et les plus actives sur la problématique. C'est un point important dont il convient de tenir compte dans la lecture des résultats présentés dans ce rapport. Ils ne se veulent pas un état des lieux exhaustif de la manière dont les questions de non-discrimination et de « diversité » sont abordées aujourd'hui par l'ensemble des entreprises mais reposent sur un double parti pris : 1) de rencontrer des interlocuteurs régionaux et locaux plutôt que les entreprises emblématiques du CAC 40 ; 2) d'interroger les acteurs vus comme « les plus engagés ». Certains des conclusions de notre enquête n'en sont que plus significatives.

Ce parti pris méthodologique, outre des raisons de faisabilité, avait pour nous l'intérêt de replacer les observations menées à l'intérieur d'un contexte local, exploré par ailleurs, et ainsi d'observer les jeux d'influence et les interactions réciproques qui se nouent sur la scène locale entre différents acteurs, de recueillir des témoignages croisés sur un certain nombre d'actions et de pratiques. Cette méthode nous a aussi permis de constituer un échantillon diversifié sur plusieurs critères comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, l'entité rencontrée (siège social/ direction régionale).

Nous avons rencontré et interrogé des entreprises de la grande distribution (Auchan, Boulanger, Décathlon), des entreprises de l'industrie du textile et du prêt-à-porter qui est un secteur économique « traditionnel » dans la région (Jules, Okaïdi, La Redoute, Redcats), des entreprises de « conseil par téléphone » ou dont l'activité était basée en grande partie sur le télétravail (Lasercontact, Finaref), une banque (CIC-BSD), des entreprises industrielles (Schneider, Gaz de France, Coca-Cola, une PME), une entreprise de conseil.

En ce qui concerne la taille des entreprises, nous avons rencontré quelques très grandes entreprises (Auchan, Décathlon, Coca-Cola, Schneider, GDF), des entreprises qui comptent en moyenne entre 4000 et 6000 salariés (Jules, Okaïdi, Finaref, La Redoute, Redcats, CIC-BSD), mais dont certaines faisaient partie de grands groupes (La Redoute et Redcats du groupe PPR, Finaref du groupe Crédit Agricole), enfin nous avons rencontré deux PME.

Pour certaines des entreprises rencontrées, les entretiens ont été menés au siège où nous avons ainsi interrogé la personne chargée de la mission diversité, lorsque ce poste existait (Auchan, Schneider, Finaref, Redcats, la Redoute) ou le DRH (Jules) ou encore des personnes « ressources », gestionnaires de ressources humaines (Okaïdi). Dans d'autres entreprises, nous avons mené les entretiens au niveau d'une direction régionale où nous avons à nouveau rencontré soit des professionnels chargés de la question (GDF), soit des responsables de RH (Lasercontact), soit des gestionnaires (Coca-Cola entreprise) ou le directeur régional (CIC-BSD).

Une autre enquête sur l'action des entreprises en faveur de la diversité a été menée en parallèle, avec une entrée spécifique de la discrimination selon l'âge (*cf.* volume 2 de ce rapport). Ce sont notamment « les responsables diversité » du siège de plusieurs très grandes entreprises, ou des entreprises emblématiques, comme L'Oréal, Renault, Michelin, ADIA, Manpower qui ont été dans ce cadre rencontrés. Nous avons également utilisé de manière secondaire les données issues de ces entretiens.

La majorité des entreprises que nous avons rencontrées étaient signataires de la charte ; trois entreprises avaient décliné la signature (Jules, CIC-BSD, Boulanger) qui leur avait été proposée par les réseaux d'entreprises dont elles faisaient partie. Nous avons rencontré la quasi-totalité des entreprises signataires de la charte dans la région au moment de l'enquête, c'est-à-dire début 2008.

Dans chaque entreprise, nous avons rencontré la personne qui apparaissait comme la « personne-ressource » sur la question ou qui avait une compétence dédiée. Il s'est avéré notamment, au cours de l'enquête, que la multiplication des interlocuteurs au sein d'une même organisation, qui était la stratégie que nous souhaitions privilégier au départ était plutôt difficile, suscitant des résistances et nécessitant d'un investissement prolongé dans le temps. Compte tenu des contraintes liées au déroulement de l'enquête, une palette plus large d'entreprises et une investigation donc moins exhaustive ont été privilégiés. C'est une donnée du terrain qui a également son importance pour la lecture des résultats en ce qu'elle révèle, entre autres, la prudence, voire des attitudes de défiance de la part des entreprises sur les questions que nous avons souhaité aborder.

Les professionnels dédiés – responsables, chargés de mission diversité - nous ont en revanche reçue sans difficulté, et nous avons pu conduire dans ce cadre des entretiens approfondis d'une heure et demi à deux heures, et parfois plus. Ces entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Les pages qui suivent en offrent une analyse exhaustive.

Nous avons de la sorte recueilli un matériel empirique riche et diversifié, tant au vu des fonctions de notre interlocuteur que du type d'entreprise et du niveau d'intervention (siège/direction régionale), ce qui a permis de réaliser dans l'analyse de nombreux croisements et comparaisons. Ce corpus a été également complété par des observations, des témoignages que nous avons recueillis lors de divers événements organisés entre 2006 et 2008 auxquels nous avons assisté : forums, séminaires, congrès et ateliers dédiés à la diversité, etc.

## **Chapitre 3. Prévenir les discriminations et « promouvoir la diversité » en entreprise : des problématiques disjointes**

Ce chapitre propose de faire un état des lieux de la manière dont les questions de lutte contre les discriminations et de « promotion de la diversité » sont abordées dans l'entreprise, parmi celles que nous avons enquêtées. Nous nous intéressons successivement à l'organisation institutionnelle à laquelle ces questions sont adossées, aux motivations exprimées par les professionnels pour s'engager dans une « démarche diversité », ainsi qu'à la manière dont sont conçus en entreprise ses liens éventuels avec la question des discriminations. Nous considérons enfin l'impact de la charte de la diversité sur les actions menées.

### **3.1. L'engagement pour la diversité en entreprise : une grande hétérogénéité des situations**

Sur les « 146 grandes entreprises installées en France » interrogées par la HALDE au début de l'année 2006, 82 (soit plus de la moitié) n'avaient soit pas répondu à l'interpellation, soit adressé une simple lettre témoignant de leur intérêt pour le sujet<sup>23</sup>. En 2008, la charte compte près de 2000 signataires alors que l'effort se porte également sur les PME. Que recouvre cette situation ? Un des premiers constats qui ressort de l'enquête est la très grande diversité des situations que nous avons observées : d'une entreprise à l'autre, l'engagement en faveur de la « diversité » est fort variable, par l'ampleur et la formalisation des programmes envisagés, par l'organisation mise en place pour les porter – le rattachement de cette question dans l'organigramme de l'entreprise, l'existence ou non d'un poste dédié, l'existence éventuelle d'un plan d'actions ou simplement d'une sensibilité diffuse et d'action éparées. Un point semble toutefois unifier les expériences des entreprises que nous avons rencontrées, c'est l'importance parfois la prévalence des approches communicationnelles.

#### 3.1.1. Les structures organisationnelles

Un certain nombre d'entreprises, y compris parmi celles que nous avons rencontrées, se sont dotées ces dernières années de professionnels spécialisés en matière de *diversité*. Leur titre est en général est celui de « coordonnateur/coordinatrice des actions en faveur de la diversité » (Redcats, Auchan, Finaref), « chargé(e) de mission diversité » (GDF) ou « responsable diversité » (Schneider). Ce sont ces personnes qui se chargent de la conception et de l'animation des programmes en entreprise et qui en apparaissent comme les référents principaux. La plupart des grands groupes disposent aujourd'hui de tels postes, dont la création apparaît, à quelques exceptions près, assez étroitement liée à la signature de la charte. En effet, d'après le rapport de Novethnic, en 2005, seules cinq entreprises du CAC 40

---

<sup>23</sup> HALDE, *Prévenir les discriminations, promouvoir l'égalité. Que répondent les entreprises à la HALDE, op.cit.*

disposent de tels postes dédiés<sup>24</sup>.

Leur rattachement dans l'organigramme de l'entreprise est souvent celui de la direction des ressources humaines, cependant que des variations plus ou moins significatives apparaissent ici : ainsi, chez Finaref, la diversité fait partie des missions de la directrice adjointe de ressources humaines en charge notamment de la communication interne de l'entreprise ; chez PPR également, la question est rapprochée, au niveau du siège du groupe, de la direction de la communication qui, comme nous l'ont rappelé nos interlocuteurs en région, a vocation à s'exprimer sur ces questions notamment à l'extérieur de l'entreprise.

Parfois, « la diversité » est rattachée à un pôle spécifique de la direction des ressources humaines qui comporte un caractère « expérimental », centré sur l'innovation et « le développement » (Adia, Boulanger). Dans d'autres situations, elle est englobée dans les missions d'un directeur/directrice responsable du développement durable et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (GDF, La Redoute), cette configuration étant cependant plutôt rare, alors que c'est souvent avec insistance que les entreprises renvoient cette problématique à leur « engagement sociétal ». Enfin, dans certains cas, plus rares également, ces professionnels « reportent » directement à une direction générale ou régionale, cette configuration étant jugée par nos interlocuteurs comme la plus favorable institutionnellement.

A noter cependant que la « mission diversité » – à part dans quelques grands groupes – est souvent un aspect annexe dans le travail de ses responsables, qui embrassent également d'autres fonctions : communication interne ou externe, formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), gestion des ressources humaines, relations avec les partenaires sociaux. La promotion de la diversité peut représenter alors entre un quart et 50% de leurs obligations professionnelles. Parmi les entreprises que nous avons rencontrées, seule Schneider avait créé un poste entièrement dédié à ces questions.

En l'absence de poste dédié, ce qui est plutôt la règle dans les entreprises de quelques milliers de collaborateurs, c'est le DRH qui apparaît comme le référent principal sur ces questions, souvent un de ces adjoints au niveau du siège ou un responsable des ressources humaines (RRH) au niveau des directions régionales, et parfois même des gestionnaires qui se saisissent de la question d'abord en binôme avec un responsable, puis de manière plus autonome. Cependant, et assez paradoxalement, comme le montre l'enquête, ce rattachement organisationnel ne présage en rien de l'impact de la « démarche diversité » sur les procédures de gestion et de recrutement des ressources humaines (cf. *infra*).

Un autre aspect à souligner, quant aux professionnels dédiés, est que leur investissement est, pour beaucoup, le fruit d'un engagement et d'une volonté d'abord personnelles. Dans la plupart des situations observées, il s'agit de cadres issus de l'entreprise (des ressources humaines, de la formation ou parfois du marketing et de la communication, plus rarement des cadres techniques) qui, après une carrière dans ces métiers, recherchent quelque chose de « nouveau » et d'« intéressant ». Ce sont leurs candidatures spontanées qui, dans un certain nombre de cas, ont été à l'origine de la création des postes :

---

<sup>24</sup> Novethic Etudes, *A la recherche de la diversité de la diversité dans les rapports du CAC40. Diversité et non-discrimination dans le reporting développement durable du CAC 40*, décembre 2005.

*« J'étais déjà dans l'entreprise, et je travaillais déjà sur la formation « Manager la diversité ». C'était la première action, qu'on a commencé à réfléchir en décembre 2005. En fait là, j'avais ma casquette formation, et en travaillant sur cette formation sur un sujet qui m'intéressait, la diversité... mais bon, je ne savais pas si Auchan avait envie d'en faire une fonction à part entière, il n'y avait pas de matière pour en faire une fonction à part entière donc en fait, dans le cadre d'un de mes entretiens d'activité, j'ai dit que j'aimerais bien travailler sur cette problématique là.*

*L'entreprise n'avait pas prévu mon arrivée, donc on m'a dit « on te propose les deux missions en parallèle ». Sachant qu'au départ, c'était plutôt 20% pour la diversité, 80% sur la gestion prévisionnelle de l'emploi. Et puis au fil du temps, forcément, quand on s'arrête sur un sujet, qu'on commence à réfléchir à des actions, ça prend de plus en plus de temps, et donc aujourd'hui, c'est plutôt 50/50. » (« coordinatrice diversité », entreprise de grande distribution)*

Dans d'autres cas, on « vient chercher » ces collaborateurs en raison d'une « sensibilité personnelle » qui leur est attribuée. Bien souvent, il s'agit-là de collaborateurs minoritaires, des femmes - ce qui représente de la quasi-totalité des responsables diversité que nous avons rencontrés :

*“Le poste chargé de la diversité a été créé juste après la signature de la charte. Il y a un lien direct avec cette signature de la charte. A partir de là, j'ai été contacté parce que je fais partie de ces minorités qui sont dans Schneider et qui ont évolué au gré des différents jobs et rencontres et formations dans Schneider ; et deuxièmement aussi parce que j'ai pensé que c'était pour moi une certaine façon de rendre et de laisser quelque chose dans l'entreprise, faire en sorte que ce passage de quelques années puisse faire bénéficier des jeunes qui vont arriver demain par le biais d'actions comme ça qui sont livrés à des hommes, parce que finalement, c'est ça la volonté des hommes et des femmes qui font un jour ou l'autre dévier nos chemins pour aller vers un axe qui serait un peu plus conforme et qui présente la réalité de la société.*

*Aujourd'hui la société, quand on la regarde, elle évolue à petits pas, on accepte un jour un petit bout de terrain, après il y a des revendications sur une période de 6 mois, on accepte un autre petit bout etc. C'est un peu comme ça que la structure multiculturelle de la France a évolué. Finalement, il y a 20 ans, on n'acceptait pas les mosquées, on ne parlait pas à la radio du Ramadan, de l'aïd. Aujourd'hui, on entend : « demain c'est l'aïd en France », « ah, il y a une mosquée qui a été construite ». Comment ces étapes se sont faites ? C'est grâce aux hommes et aux femmes qui ont un jour décidé d'aller dans cet acte là et d'aller dans d'autres actes.*

*J'ai un parcours plutôt dans le milieu technique, je suis ingénieur de formation, parcours très international, j'ai fait la majorité de mon parcours dans Schneider à l'international. Et j'ai pris ce challenge uniquement parce que ça m'intéressait.*

*On me l'a proposé à la suite de la signature. Je crois que la signature était le 24 ou le 22, je ne me souviens plus et le 26, j'ai reçu un appel téléphonique du patron du développement durable, qui m'a dit « on a pensé à vous etc. ».*

*Sur ce, il faut dire aussi que, moi quand j'ai vu la signature, j'ai contacté quelqu'un dans l'entreprise, je lui ai dit que c'était fantastique et que j'étais fier de Schneider et*

*d'y appartenir. C'est un acte qui peut être accompagné par des bénévoles comme moi ou comme d'autres, mais c'était plutôt dans le sens bénévolat que dans le sens de la prise d'un poste sur quelque chose lié à la diversité et dont on ne sait pas « par quel bout commencer ». Donc à la suite de ça, on m'a proposé ce poste (Schneider)*

C'est donc bien souvent, comme le montre l'enquête, sur un engagement et une volonté personnels que repose la « mission diversité » en entreprise. Nous avons précédemment relevé cette logique de l'engagement dans les réseaux d'entreprises et parmi les figures emblématiques du mouvement entrepreneurial. Nous la retrouvons ici. Comme en témoigne un autre de nos interlocuteurs, « *les raisons pour lesquelles j'ai dit oui, c'est que je suis un passionné de l'Homme, un passionné de l'Autre en général.* »

Il convient toutefois de relever aussi les situations où le poste a été défini par l'adjonction d'une nouvelle compétence à des missions qui avaient déjà en charge d'autres préoccupations sociales, typiquement l'insertion de personnes handicapées (GDF, Redcats) :

*« Je suis juriste en droit du travail, je suis rattachée au sein du service RH. Sur ce poste, ce n'était pas de mon initiative, était rattachée la question du handicap. Donc j'ai occupé ce poste sous cette forme là pendant un an et au bout d'un an on m'a rattaché également à la diversité. Donc ma mission principale, c'est clairement juridique, c'est la majorité de mon temps, même si tout ce qui concerne diversité et handicap occupe plus d'un tiers de mon contrat. Mais je me répartissais quand même, et comme on a actuellement des gros sujets juridiques, d'actualité très sociale, la diversité est un peu moins présente, parce que c'est moi qui m'organise... » (Redcats)*

### 3.1.2. La prévalence d'approches communicationnelles

L'importance parfois la prévalence d'opérations de communication a été bien attestée par l'enquête : affiches, badges, articles dans les journaux de l'entreprise, forums et « semaines de la diversité » font partie des outils d'intervention couramment mis en place par la grande majorité des entreprises rencontrées. Un des résultats de l'enquête a été de montrer que ces stratégies de communication n'étaient pas nécessairement mobilisées pour leur « impact positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde », comme l'indiquent notamment les concepteurs de la charte. Dans les pratiques des entreprises que nous avons rencontrées, ce sont bien souvent les salariés de l'entreprise mêmes et les candidats au recrutement qui étaient la cible privilégiée des campagnes de communication. L'engagement en faveur de la diversité est alors utilisé par l'entreprise comme un « *outil de fidélisation* » des salariés, et comme un argument d'appel pour les candidats au recrutement (cf. *infra* 3.2.3).

En relation avec la question de « l'image », au centre des préoccupations de l'entreprise en faveur de la diversité, celle-ci se montre soucieuse d'afficher et de publiciser son engagement. Certaines, comme L'Oréal par exemple, recourent pour cela à des encadrés publicitaires dans les médias. Celles que nous avons rencontrées cependant (Auchan, Décathlon, La Rédoute, Redcats) ont tendance à récuser ce type de campagnes volontaristes de communication externe perçues comme du « *marketing social* », au profit, comme elles le disent, d'une « *action sur le terrain* » :

*« On ne parle pas beaucoup de ce qu'on fait dans la presse, vous ne nous verrez pas dans Liaisons Sociales, ou dans la presse en général, parler de leurs actions dans le domaine de la diversité. Parce qu'on a, je dirai, une ligne de conduite qui est plutôt j'agis sur le terrain, on n'est pas trop dans le marketing social. C'est pour ça que je vous disais que c'est une culture ancestrale ici, mais on n'en parle pas, on préfère agir sur le terrain. » (entreprise de vente par correspondance)*

*« Nous, on veut bien parler des choses, mais le but n'est pas de faire de la pub. On ne va pas payer pour faire des pages de pub et dire ce qu'on fait, ce que d'autres entreprises font. Il y a des entreprises qui vont payer, qui vont faire une page de pub et de témoignages, ça va leur coûter 10 000 euros de faire cette page là de pub, et puis voilà, on va se dire, tiens, ils font de la diversité. Mais nous on a pas envie de faire ça. En tout cas l'Oréal le fait, puisqu'ils ont une pub... Mais ils ont un budget qui n'est pas du tout le même. Nous on préfère garder l'argent pour éventuellement améliorer des postes de travail pour accueillir des personnes handicapés, ou pour mettre en place des actions de formation plutôt que de prendre l'argent pour faire une page de pub sur ce que fait Auchan en termes de diversité. Après on veut bien répondre aux interviews qui ne nous demandent pas de payer. Mais payer pour dire qu'on fait ... On préfère garder l'argent pour intégrer des collaborateurs issus de la diversité. Après, quand on a un budget important, on peut peut-être se permettre de faire les deux. Mais nous on se dit qu'aujourd'hui, on préfère faire comme ça. » (entreprise de grande distribution)*

Néanmoins, ces entreprises sont amenées à communiquer également sur leurs actions à la faveur notamment de sollicitations de la part des pouvoirs publics, ou de leurs partenaires. La participation à des débats, conférences, événements organisés localement et nationalement autour de la diversité représente en effet une part importante des obligations des « responsables diversité ».

*« Le plus important c'est d'agir. Bon, aujourd'hui on nous demande de commencer à communiquer et je pense que c'est important aussi. Les associations, par exemple. FACE nous sollicite souvent, la fois dernière ils nous avaient demandé de tenir un stand à leur AG, sur les actions qu'on mène avec FACE. Après on est sollicité par les journaux, par les magazines, par les médias, par la HALDE qui nous a sollicités aussi pour communiquer. L'autre jour j'ai été appelée par une revue parlementaire à destination des députés, qui voulait qu'on communique, qui avait entendu parler de ce qu'on faisait à Auchan par une Ministre... Après, nous, on veut bien parler des choses mais le but n'est pas de faire de la pub, c'est de dire ce qu'on fait et de partager nos bonnes pratiques. » (entreprise de grande distribution)*

*« C'est le Club du XXI<sup>ème</sup> siècle qui a pris contact. Ils m'ont invité au Sénat. D'ailleurs, je suis encore invité le 15 mars. Ils m'ont invité pour des conférences débat autour de la diversité. Ils ont appris que Schneider Electric possédait quelqu'un de la diversité, ils m'ont invité, autour d'une table, à parler de la diversité et à répondre à certaines questions. A la suite de ça, on a repris rendez-vous, ils souhaitaient obtenir plus de détails sur la démarche, on a discuté avec les gens du Club, ils m'ont proposé d'intégrer ce Club. Pourquoi pas, s'il s'agit d'idées porteuses vers la diversité, donc je rejoins en début d'année ce Club. J'ai participé à trois ou quatre réunions, à trois ou quatre dîners-débats. Je travaille actuellement sur un atelier qui s'appelle « promotion de la diversité dans l'entreprise » pour apporter des éléments que j'ai créés ici et faire*

*profiter d'autres entreprises de cette démarche là" (grand groupe industriel)*

Néanmoins y compris pour les entreprises qui disent ne pas souhaiter communiquer de manière volontariste sur ces questions, des actions sont entreprises afin d'inclure « la diversité » dans les supports visuels de l'entreprise : les sites internet et notamment ceux du recrutement, les catalogues de vente. Au-delà, se déploient de manière importante des campagnes de communication « à l'interne » qui visent à « sensibiliser » les collaborateurs, mais aussi à les informer et à mettre en valeur l'engagement de l'entreprise.

*« Ca a été, oui, un affichage. Ca a été de la communication sur les autres sites LContact, auprès de mes collègues des ressources humaines, et je pense que ça les a sensibilisés. Voilà, je pense que ça a sensibilisé mes collègues des ressources humaines, et c'est elles qui font le recrutement, c'est elles les premiers filtres, donc c'est elles qu'il fallait sensibiliser en premier...*

*On reconnaît la richesse de la diversité en l'écrivant là, sur le magazine de l'entreprise, mais on ne va pas avoir une politique et une communication supplémentaire, je pense. C'est vraiment en interne. C'est vraiment l'ambiance de travail. Je pense que c'est enrichissant pour les personnes qui travaillent ici de voir qu'ils arrivent tous à travailler ensemble, qu'ils arrivent tous à communiquer, et puis qu'il y en a peut-être à qui ils n'auraient pas adressé la parole, et ils sont peut-être obligés de le faire, et finalement ça se passe bien. Je pense que dans ces témoignages là, ils le reconnaissent. Ils le reconnaissent, en disant, c'est une richesse, c'est sympa, et chacun peut apporter. » (RRH, entreprise de téléconseil)*

*« Donc on a mis en place plusieurs choses et la plus importante c'est qu'on a fait une semaine de la diversité au mois d'avril qui s'est déroulé pendant la semaine du développement durable et donc là on a fait pas mal d'activités. Donc la première chose c'est qu'on a proposé aux personnes de porter un petit badge toute la semaine qui disait « vivre la diversité », donc c'était un petit badge bleu, magnétique, que les gens pouvaient porter sur leur revers, donc il y a plus de 80% des gens qu'ils l'ont porté toute la semaine donc c'est plutôt une bonne nouvelle et puis on avait une campagne d'affichage (4 affiches), sur lesquelles on a choisi de mettre en fait des salariés de l'entreprise, ce qui est un peu dans l'air du temps avec la télé-réalité, on voulait vraiment toucher les gens et montrer que la réalité était vraiment dans l'entreprise et pas mettre en scène d'autres personnes. Ce qui nous intéressait c'était de communiquer et on a mis en scène des situations sur le thème « vivre la diversité au quotidien ». Donc il y a une (personne) qui est rentrée chez nous en contrat de qualification comme conseiller commerciale, qui est maintenant devenue cadre et chef de projet, donc promotion sans discrimination. Ensuite on avait une jeune femme qui suit la licence européenne qui disait que c'était possible de suivre des études et de travailler. On a choisi aussi exprès une jeune femme d'origine maghrébine. Ensuite, un jeune homme handicapé qui montre que l'on peut être chargé de recouvrement. Et la quatrième c'est un jeune homme de l'entreprise avec son bébé qui illustre la crèche qui s'est ouverte à Finaref au mois d'avril, c'est une crèche qui est dans les locaux de Roubaix et qui illustre concilier vie personnelle et vie professionnelle. On a fait aussi un spectacle avec théâtre à la carte, toujours pendant cette semaine. Et puis oui, j'allais oublier, on a fait faire des chartes comme ça (la charte de la diversité reproduite en affiche), encore un peu plus grande, avec plus de place en bas et en fait les salariés ont signé en bas. Le président avait signé et ils se sont associés à la signature. C'était aussi l'occasion que les gens lisent la charte. Elle a été affiché dans les accueils, et d'ailleurs il en reste dans*



*certain. A Roubaix, il y avait trop de signature, on n'arrivait même plus à lire. Donc l'idée c'était de leur faire lire la charte. Et donc tout cela a été élaboré par le groupe de travail et j'ai vraiment trouvé que c'était intéressant et cette année, pour 2008... » » (Coordinatrice diversité et responsable de la communication interne, banque et assurance)*

Dans une grande partie des entreprises que nous avons rencontrées, l'intervention en termes de communication était une des premières pistes de travail envisagées : des campagnes d'affichage mettant en scène des collaborateurs au profils spécifiques (Finaref, Auchan), des panneaux affichés dans le hall d'accueil – « *La diversité individuelle, c'est notre richesse collective* » à Décathlon - ou l'affichage du texte de la charte où les collaborateurs peuvent apposer leur signature (Finaref), le port de badges... sont autant de modes d'affichage pour l'entreprise, au sens propre du terme, de son engagement. Comme nous le verrons par la suite, ces opérations s'adressent essentiellement aux collaborateurs qu'elles se proposent autant de « *sensibiliser* » que de « *fidéliser* », en « *donnant du sens* » à leur travail et en créant un « *sentiment d'appartenance* ».

Dans cette optique, on relève aussi l'importance d'approches **évènementielles**. Théâtre, handi-sport, « *semaine de la diversité* », « *semaine du handicap* » sont autant d'animations que nous avons observées de manière récurrente au cours de l'enquête. L'objectif plus ou moins explicite de ces opérations est souvent celui de « *marquer les esprits* » et parfois même de « *défrayer la chronique* ». C'est l'exemple du « *parcours diversité* » organisé par le DRH de Décathlon France avec d'autres DRH d'implantations internationales de la société, à qui on fait visiter des mosquées à Dunkerque :

*« Ils sont venus nous rencontrer et on leur a expliqué, on est parti dans des mosquées à Dunkerque, parce que les DRH n'ont pas forcément cette culture-là. On a passé une journée dans la mosquée, on a rencontré une équipe de la mosquée, une mosquée traditionnelle et une mosquée de jeunes, des mosquées marocaines. En fait, dans une des réunions, mondiale, je les ai amenés dans une mosquée. Et c'était incroyable!*

*Ça défrayé la chronique parce que certains disaient : « Il est malade. Qu'est-ce qu'il fait. Il a pas le droit, c'est culturel ». Mais ce n'était même pas ça. Et puis après, on a eu un partage qui était extraordinaire. Les jeunes, les gens des mosquées étaient surpris, « Qu'est-ce qu'ils viennent faire? ». Et donc on a été accueillis dans des mosquées, un accueil royal. »*

Toutefois, comme le relève de manière critique un autre de nos interlocuteurs, responsable territorial de la mission « *Ville, solidarité, handicap et diversité* » : « *au plus ça avance, au plus c'est du spectacle* ».

## 3.2. Les logiques plurielles de la « démarche diversité » en entreprise

### 3.2.1. Prévenir les discriminations et promouvoir la diversité : des problématiques disjointes

Nous avons très largement retrouvé dans l'enquête l'idée devenue lieu commun selon laquelle lutter contre les discriminations est une approche « négative » et « contraignante », peu compatible avec la « culture de l'entreprise ». Comme le dit une des personnes rencontrées, « *lutter contre les discriminations, ça fait association* » : « *Lutte contre la discrimination, ça fait tout de suite association. Il y a une connotation qui n'est pas forcément liée à l'entreprise. On pense plus à une association qui va lutter contre la discrimination qu'à une entreprise. Lutte contre c'est pas positif, alors que manager la diversité, c'est beaucoup plus positif, c'est donc beaucoup plus mobilisateur* » (entreprise d'électroménager).

Les entreprises perçoivent la problématique des discriminations comme une « approche culpabilisante », ce qui revient à nier la responsabilité qui leur incombe dans cette perspective. Comme le dit une autre des personnes rencontrées, l'entreprise a (et continue à avoir) du mal à « *accepter qu'elle est discriminante* ». L'une des particularités de son univers étant de se (re)présenter comme le lieu de la rationalité économique, les discriminations demeurent donc considérées irrationnelles et contre-productives (Bataille, 1997 ; De Rudder, Vourc'h, 2006).

*« J'ai fait introduire dans les volontés de mon entreprise, la diversité individuelle qui est notre richesse collective. Mais au début, j'ai essayé de parler de discrimination. Et j'ai bien vu que ça n'allait pas fonctionner...  
La discrimination, ça n'est pas encore accepté dans les entreprises. L'entreprise n'accepte pas qu'on croit qu'elle est discriminante. Elle ne l'accepte pas. »* (DRH, président FACE Lille Métropole)

Là où l'objectif de lutter contre les discriminations suscite des résistances, la *diversité*, à laquelle d'ailleurs on va souvent adjoindre la notion de « *compétences* »<sup>25</sup>, apparaît comme fonctionnelle à la « culture d'entreprise » :

*« La « diversité » pourquoi? Parce qu'en entreprise, la diversité est un terme positif qui est accepté aujourd'hui par les actionnaires des entreprises, qui est accepté aujourd'hui par les dirigeants d'entreprise.  
On pense que c'est positif pour l'entreprise. « Manager la diversité » c'est tout à fait marketing »* (ibid.)

Un certain nombre de nos interlocuteurs ont aussi insisté sur le fait que la mobilisation du thème de la diversité est une démarche tactique, en ce qu'elle permet de séduire des acteurs réticents à la prise en compte des discriminations :

---

<sup>25</sup> « *Nos compétences font la différence* » telle est par exemple l'accroche de l'association roubaisienne CLE, créée sous l'égide de Y. Sabbeg pour promouvoir la charte de la diversité auprès des entreprises de la région NPDC.

*« Quand je discutais avec X. (directeur FACE Lille Métropole), il me disait: « Il faut que tu parles des discriminations! ». Et j'ai répondu qu'il fallait que je parle aussi de diversité parce que mon objectif, c'est que ce soit accepté par l'entreprise et surtout que ça change. Ce qui est important pour nous, c'est que quel que soit le mot utilisé ça conduise à l'action. Nous, il n'y a qu'un terme qui nous caractérise, c'est **agir**. Donc moi, si ça concourt à l'action, c'est parfait. Indépendamment du terme utilisé. »* (ibid.)

Au regard de ces extraits d'entretien sélectionnés parmi de nombreux témoignages, il apparaît que la diversité est aujourd'hui vue par l'entreprise comme **une approche « en positif » de la non-discrimination**. C'est la croyance assez largement partagée, que nous avons recueillie dans les entretiens, que « diversité » et « non-discrimination » sont synonymes. Qu'ils constituent les deux versants d'une même problématique, et qu'il suffit donc de « promouvoir la diversité » pour mettre fin aux processus discriminatoires. L'enquête nous invite toutefois, dans ce constat général, à introduire des nuances, quant à la manière notamment dont les entreprises envisageaient l'articulation et les liens à l'œuvre entre non-discrimination et diversité.

Pour certains de nos interlocuteurs, d'abord, il existait une difficulté plus ou moins nette d'admettre l'existence de discriminations en entreprise (rappelons ici au passage la composition de l'échantillon enquêté), étant donné notamment qu'ils adhéraient à la croyance déjà soulignée en la rationalité économique de son projet, croyance en vertu de laquelle les compétences seules seraient ici sanctionnées. Dans cette perspective, l'engagement pour la diversité était tendance à être perçu comme « une bonne cause », épousée au nom de la « responsabilité sociale de l'entreprise », et non pas comme un instrument visant à remédier à des carences propres aux entreprises :

*« Vous savez, nous on est une entité régionale, on est quand même beaucoup gérés par le siège. Moi à mon niveau, je n'ai pas fait de rapport. Mais, par contre moi, personnellement, je vous l'avouerais, je n'ai jamais vu une discrimination, du tout. A l'embauche, que ce soit un homme ou une femme, c'est exactement la même chose, au niveau du salaire, c'est exactement la même chose également. Il n'y a pas du tout de discrimination. »* (gestionnaire RH, grande entreprise industrielle)

Pour d'autres entreprises, « diversité » et « non-discrimination » étaient vus comme les revers d'une seule et même problématique : la promotion de la diversité était synonyme de lutte contre les discriminations ; la diversité était en quelque sorte la garantie de la non-discrimination. C'est là la façon d'envisager les choses qui, au regard de l'enquête, est apparue comme l'attitude majoritaire et dominante<sup>26</sup>.

**« Q : Avez-vous été saisis par la Halde ?**

*Jamais. Alors, j'ose espérer que c'est parce qu'on a une politique qui est - comment je peux dire - satisfaisante en la matière. On parlait par exemple tout à l'heure de la photo de Villiers (photo collective de l'ouverture du magasin) où c'est effectivement très coloré. J'ai remarqué aussi, et je trouve ça génial, donc j'ose espérer qu'on n'a pas de difficultés en la matière. Maintenant, on n'en sait pas plus. On n'a pas de diagnostic national. »* (enseigne d'électroménager)

<sup>26</sup> C'est une lecture que l'on retrouve aussi du côté des pouvoirs publics, exprimée par exemple dans le rapport Versini sur « la diversité dans la fonction publique » (Versini 2004 ; Tandé, 2008)

Chez nos interlocuteurs les plus acculturés à ces nouvelles problématiques en entreprise, la pertinence et la légitimité, voire une certaine complémentarité des deux questions, pouvait être reconnue. Dans les pratiques cependant, c'est une approche disjointe qui était à nouveau favorisée : lutter contre les discriminations était nécessaire pour l'entreprise, mais ne suffisait pas pour son développement, compte tenu de son « business case ». Lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité pouvaient aussi être vus aussi comme les étapes d'un processus évolutif, où « *après avoir résolu la question des discriminations* », l'entreprise s'engageait dans une politique pro-diversité. C'est par exemple l'une des conclusions de l'audit conduit par l'IMS à La Redoute : « *La Redoute, une entreprise qui n'en est pas au stade de limiter les discriminations dans l'entreprise.* »

*« Vous savez qu'il y a plusieurs stades sur l'approche de la diversité, vous avez la discrimination, vous avez les entreprises qui travaillent à corriger ce qui pourrait être source de discrimination dans l'entreprise, et vous avez un dernier stade qui est la gestion de la diversité de l'entreprise. Donc la conclusion de l'IMS, c'était que l'entreprise La Redoute en était aujourd'hui au stade de comment gérer, comment faire évoluer la diversité dans l'entreprise. »* (DRH adjointe, directrice du développement social et « correspondante diversité » groupe)

Plus généralement, les actions entreprises pour prévenir les discriminations – la formation des managers et des recruteurs, la révision des procédures de recrutement et de gestion des carrières – apparaissent de manière assez significative comme déconnectées de la vision et des programmes que les entreprises souhaitent développer en matière de « diversité ». Toutes ces actions nous sont parus fort circonscrites dans leur contenu et dans le temps – les formations des recruteurs et des managers peuvent durer une demi-journée (« *on n'y passe pas cinq heures !* »)<sup>27</sup>, alors que la révision des procédures RH est souvent réduite à une mise en conformité des offres d'emploi. Elle était aussi souvent « *déjà faite* » au moment de l'enquête. Ces actions sont la plupart du temps intégralement pilotées par la direction des ressources humaines qui en toute autonomie, et indépendamment du responsable diversité, les traite « en interne », conservant une forte « présence » dans la prise de décision. Comme le dit une des personnes rencontrées, « *coordinatrice diversité* », « *tout ça c'est la file recrutement* »:

*« Oui, il y a des choses qui ont été revues (dans les procédures RH), déjà notre site internet de recrutement a été revu, on y affiche clairement notre politique de diversité. On a changé les photos, on a mis de la diversité dans les photos, pas que des hommes blancs de trente ans: on a mis un peu plus de femmes, on a mis des Noirs, des personnes d'origine maghrébine, hommes et femmes, et puis on affiche clairement notre politique de diversité. Vous pourrez aller voir sur le site, on parle de notre politique par rapport à l'apprentissage, par rapport aux personnes handicapées, on parle de la signature de la charte de la diversité. Ça, c'est quelque chose qui a été fait l'été dernier, mais c'est affilié au recrutement, pareil, ce n'est pas moi qui l'ai fait, j'ai relu le contenu sur la page diversité, je l'ai retravaillé, mais ceci dit, c'est la file recrutement et donc la responsable recrutement groupe qui décidé de la faire »* (entreprise de grande distribution)

---

<sup>27</sup> La « formation » - il vaut mieux en ce sens parler plutôt de « sensibilisation »- la plus longue que nous avons identifiée dans l'enquête durait une journée et demi. Chez Auchan qui a formé 5500 cadres « one shot » en 2006-2007 à « manager la diversité », cette « formation » dure quatre heures avec une pièce de théâtre de 25 minutes. La coordinatrice diversité souhaite qu'elle soit intégrée dans le cursus « prise de fonction » des nouveaux cadres, ce qui est en discussion avec la direction du personnel.

« Le recrutement, ça ne se gère vraiment que dans quelques sphères nationales, ça ne se gère jamais en local. Toutes les notions de la HALDE, oui tout ça est intégré, bien sûr. Les gens ont été sensibilisés sur ces questions, mais vraiment en interne RH, je ne peux pas vous en parler, il faut aller voir les RH. Globalement, ils savent ce qu'ils doivent faire, mais ils ne savent pas forcément ce que c'est qu'une Mission locale.

*Q*: C'est vous qui avez cette « compétence sociale »...

*Oui mais on ne m'appelle pas, alors bon. »* (Animateur territorial « Ville, solidarité, handicap et diversité », GDF)

Dans beaucoup des entreprises rencontrées, la question des discriminations et plus particulièrement le suivi des saisies éventuelles de la Halde, et la promotion de la diversité étaient prises en charge par des personnes différentes. Au moment de l'enquête, une seule des entreprises rencontrées était saisie par la Halde pour discrimination (Auchan). Auchan avait fait l'objet de quatre plaintes pour discrimination « liée à l'origine » : dans trois d'entre elles la Halde n'avait pas donné suite, la dernière était en cours d'instruction. Certains de nos interlocuteurs cependant, notamment en région, ne savaient pas si leur entreprise avait fait l'objet d'une telle procédure. D'autres, notamment des gestionnaires de ressources humaines, connaissaient peu la Haute autorité, voire pouvaient ignorer l'existence de la Halde

### 3.2.2. Motivations exprimées : les rhétoriques de la diversité

Si la « diversité » semble recueillir désormais une certaine adhésion dans le monde économique, c'est aussi grâce à un travail pédagogique important, qui légitime et étaye souvent de manière *scientifique* les atouts qu'elle représente pour l'entreprise. C'est ce que nous appellerons les « rhétoriques de la diversité », à savoir l'élaboration d'arguments qui, par le prisme des valeurs entrepreneuriales (rentabilité, compétitivité, productivité...), font la démonstration de la *profitabilité* de ce choix pour l'entreprise.

Dans la période récente, une littérature d'entreprise relativement importante, mais aussi des travaux universitaires, ont été produits sur ces questions, se proposant d'analyser et parfois d'attester les avantages tout à la fois économiques et sociaux de la diversité. C'est ce que l'on appelle dans un vocabulaire managérial, le « business case » de la diversité, ou argument commercial en faveur de la diversité. A titre d'exemple, le rapport *Coûts et avantages de la diversité* réalisé pour le compte de la Commission Européenne en 2003 retient : « l'amélioration des flux de trésorerie en palliant les pénuries de main-d'oeuvre, en ouvrant de nouveaux marchés, en réduisant les coûts et en renforçant les performances sur les marchés existants », à court terme ; « l'établissement d'une réputation différenciée auprès des parties prenantes et des clients clés » ainsi que « l'amélioration de la qualité du capital humain », à long terme<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Suivi de *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Commission Européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, septembre 2005.

Il s'est agi pour nous dans l'enquête de répertorier et d'analyser ces différents registres discursifs, permettant de « mettre du sens en circulation », puis de voir comment ils étaient mobilisés en situation et pouvaient organiser les pratiques.

Nous avons identifié plusieurs types d'arguments mis en avant par les entreprises en faveur de leurs démarches diversité : des arguments juridiques, des arguments liés aux valeurs de l'entreprise, des arguments commerciaux, des arguments liés à la gestion de l'image de l'entreprise, et enfin des arguments liés au recrutement ou à la « fidélisation » des collaborateurs. Ces derniers se présentaient toutefois plutôt comme des rationalisations *a posteriori* que comme des justifications *en faveur de*. Les stratégies de recrutement nous sont même apparues, comme modelée par des « facteurs structurels », des contraintes que venait précisément masquer un discours rhétorique sur la diversité. C'est pourquoi nous les présenterons à part, dans un deuxième point.

### **Respecter la loi et prévenir les risques juridiques**

Le risque juridique est mentionné par certaines des entreprises que nous avons rencontrées, notamment de très grands groupes (Redcasts du groupe PPR, par exemple, mais notre interlocutrice était juriste), cependant que son incidence tend globalement à être minimisée, voire être considéré comme marginale en 2008 en France. Au cours des entretiens, c'est nous qui avons le plus souvent évoqué la question, alors qu'un grand nombre de nos interlocuteurs ont estimé que leurs procédures de recrutement offraient déjà des garanties suffisantes d'impartialité et de non-discrimination, qu'elles étaient suffisamment formalisées et transparentes :

« Q : Quels sont les arguments pour cette sensibilisation à la non discrimination, le risque juridique ?

*Non, on est pas allés jusque là. Je ne pense pas qu'il y avait matière, parfois je pense que ce qui est le plus dur, ce n'est pas au niveau du recrutement chez nous (à la direction), mais au niveau des agences... Si vous voulez au niveau du recrutement, il y a la D.R.H à la direction régionale et l'agence, dont nous ne sommes pas partie prenante ; c'est nous qui validons les candidatures, après les agences reçoivent les candidats. » (Directeur régional, banque de détail)*

« Un risque juridique ? mais évidemment qu'il y en a un ! Les gens du recrutement le savent très bien, ils sont trois...

*Mais je veux dire, on s'en fout, enfin... ; c'est pas qu'on s'en fout, mais il n'y a pas de différences de traitement. Je ne dis pas qu'il y a zéro discrimination parce qu'on ne peut pas tout contrôler, on ne peut pas tout voir.*

*Le risque, il existe ; moi, je leur ai dit de faire attention aux fameux CV tests qui arrivent... Quel type de réponse on donne à tous nos CV.*

*Oui, des CV test, on en a eu...*

*Mais on s'en fout puisque tous les CV sont traités de la même façon, il n'y a pas de raison qu'on soit plus discriminant vis-à-vis de l'un que vis-à-vis de l'autre. Tous les CV arrivent par internet maintenant. Ils sont tous traités pareil. » (DRH, entreprise du textile et de l'habillement)*

« Q : Est-ce que vous avez entrepris des choses pour prévenir les risques de discrimination, prévenir aussi le risque légal, maintenant avec la Halde ?

*Au niveau du recrutement, il y a X qui reprend sur le terrain juridique : voilà on n'a pas le droit de faire ça... Donc, elle a intégré toute la partie juridique. Elle n'y passe pas cinq heures, mais le temps nécessaire. Les plateformes de vocation sont aussi un bon moyen de pouvoir dire à un moment donné : il n'y a pas de discrimination puisque c'est ouvert à tous.*

Q : Au niveau des procédures RH est-ce que vous avez fait des choses ?

*Non, pas de CV anonyme.*

Q : Une mise à plat ? Une réflexion ?

*Non, on participe pas mal à des forums, des journées de recrutement. Souvent, on est à l'origine des CV aussi. » (entreprise d'électroménager)*

Comme le montrent ces extraits d'entretiens, les entreprises admettent une différence de situation entre le siège et des entités locales, sur lesquelles elles n'ont pas ou ont moins de visibilité. Elles se montrent aussi vigilantes par rapport à des opérations éventuelles de testing. C'est notamment le cas de celles qui faisant partie du CAC 40 se voient « *dans la ligne de mire de la Halde* ». Comme le dit une des personnes rencontrées, « *on serait désolés qu'il nous arrive une chose pareille ! justement parce qu'on a une vraie démarche construite depuis plusieurs années* ». Ce que les entreprises semblent redouter le plus, dans ces cas-là, est « *un tapage médiatique* » qui serait de nature à nuire à leur réputation et à leur image<sup>29</sup>. Le respect de la loi apparaît en revanche comme une « *motivation résiduelle* » dans l'action des entreprises en faveur de la diversité<sup>30</sup>. Une situation qui est à contraster avec celle de l'engagement des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, où le dépouillement des accords d'entreprise intervenus depuis 2001 montre une insistance importante, dans les motivations exprimées, sur « *le respect de la loi* » (Laufer, 2006).

### **Les valeurs de l'entreprise**

Plutôt que sur une contrainte, c'est donc sur ses propres volontés que l'entreprise entend faire reposer la question de la diversité. Aussi la référence aux « *valeurs* » de l'entreprise ou à la « *culture profonde* » de l'entreprise ont été une justification récurrente de l'engagement en faveur de la diversité<sup>31</sup>.

Pour un certain nombre d'entreprises que nous avons rencontrées, celui-ci était vu en effet comme quelque chose qui découlait plus ou moins « *directement* » ou « *naturellement* » des valeurs fondatrices mêmes de l'entreprise. C'était notamment le cas de celles pour qui, au fondement du projet économique, se trouvent des « *valeurs chrétiennes et humaines* » fortes. L'association familiale Mulliez (AFM), dont font partie des entreprises comme Auchan, Décathlon, Boulanger, Leroy-Merlin incarne, parmi d'autres acteurs économiques dans la région, cette filiation catholique et sociale du patronal local. Filiation bien tangible encore

<sup>29</sup> Un certain nombre de grandes entreprises rencontrées avaient ainsi procédé pour leur compte, en amont des opérations réalisées par la Halde, à des opérations de testing confiées également à Jean-François Amadiou.

<sup>30</sup> Selon une enquête réalisée par l'EBTP auprès de 495 entreprises européennes, la « *conformité légale* » arrive en 6<sup>ème</sup> place des dix « *avantages perçus de la diversité* », mentionnée par moins de 50% des répondants (contre 85% pour la catégorie la plus citée : « *réservoir de main d'œuvre* », et environ 30% pour la moins citée : « *satisfaction de la clientèle* ». Cf. *Le cas commercial en faveur de la diversité, op.cit.*

<sup>31</sup> Selon la même enquête, la référence aux « *valeurs de l'entreprise* » est retenue par 70% des répondants, ce qui en fait le 3<sup>ème</sup> « *avantage perçu de la diversité* », *ibid.*

dans la manière de poser les questions, les raisons évoquées de l'engagement, les répertoires d'action les réseaux d'influence<sup>32</sup>. Comme l'exprime une des personnes rencontrées, « *ces valeurs chrétiennes et humaines, devenues des valeurs humaines assez fortes* » continuent à informer aujourd'hui les politiques d'entreprise, en matière de ressources humaines en particulier :

*« (La diversité) c'est d'abord dans les valeurs d'Auchan. Au départ, il y a des valeurs dans l'entreprise qui sont assez fortes. C'est une entreprise qui est une entreprise familiale. Un homme, Gérard Mulliez, a fondé cette entreprise avec des valeurs, on va dire chrétiennes et humaines qui sont devenues des valeurs humaines assez fortes, qui sont reconnues dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise, et qui sont au coeur de la politique ressources humaines.*

*Tout nouveau collaborateur qui arrive dans l'entreprise suit une formation qui s'appelle la journée d'intégration du nouvel embauché pendant laquelle on partage la culture de fond, les valeurs d'Auchan, qui sont des valeurs de partage, de respect, et de responsabilité. » (Auchan)*

*« À Décathlon, c'est passé par les volontés, les valeurs de Décathlon. Dans la culture Décathlon, il est écrit que les relations à Décathlon doivent être fraternelles... nos valeurs sont « vrai, vital, fraternel et serviable ». » (Décathlon)*

*« Et pour en revenir sur la diversité, il y a deux choses qui sont importantes à dire au niveau de l'entreprise dont on n'a pas parlé : on a une philosophie, une approche en matière de relations humaines qu'on va retrouver au niveau du groupe et qui est très orientée, très centrée sur l'homme. On a des valeurs qui s'appellent « pro, simple et sympa ». On a une philosophie de partage du pouvoir, de l'avoir et du savoir avec nos collaborateurs. » (Boulanger)*

La diversité peut être vue alors, de façon mythifiée, comme quelque chose faisant partie d'une « *tradition ancestrale* » dans l'entreprise<sup>33</sup>, enracinée dans sa « *culture profonde* » et ses valeurs les plus fondamentales. La signature de la charte et l'amorce d'un engagement plus ou moins formalisé qui s'en suit, sont perçus dans ce contexte comme une « mise en forme » *a posteriori*, voire comme une certification qui vient consacrer cette « sensibilité » antérieure (voir aussi après, « L'impact de la charte »)

### **La responsabilité sociale de l'entreprise**

En matière de valeurs et d'engagement, un autre thème a été évoqué par nos interlocuteurs de façon attendue, celui de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Au terme de l'enquête cependant, les liens entre « RSE » et « diversité » nous sont apparus beaucoup plus lâches et

---

<sup>32</sup> Cet arrière-plan religieux et catholique réactivé aujourd'hui dans certaines réinterprétations et réappropriations de la diversité, on le retrouve aussi dans d'autres entreprises (Michelin par exemple), en la personne de Claude Bébéar, comme chez d'autres figures emblématiques de l'engagement patronal : « *Mais, bien entendu, à titre personnel, si vous voulez, la diversité pour moi c'est le reflet de l'humanité, c'est... la justice chrétienne, moi je suis chrétien, c'est l'humanisme, c'est le métissage positif, procréatif* ». Comme l'a relevé ironiquement une des personnes rencontrées à son propre endroit, c'est la figure « *catho bobo* » de la diversité, centrée sur des « valeurs humaines » et un souci pour l'Autre.

<sup>33</sup> « *Ce qui ressortait de l'audit IMS, c'était vraiment une culture profonde de l'entreprise et des gens qui la composent. Il y a une tradition d'ouverture, de convivialité, de non-préjugé. Voilà, une culture d'accueil quoi.* » (La Redoute).



aléatoires, que ce que nous avons envisagé au départ. Si la diversité était inscrite au chapitre du « développement durable » dans les rapports d'activité et dans l'organigramme des entreprises – d'ailleurs pas nécessairement pour toutes, celles qui l'ont abordée sous l'angle d'une stratégie avant tout interne, commerciale ou de gestion de ressources humaines, ont été aussi nombreuses – ce n'est pas au nom de la « responsabilité sociale » que le sujet semble acquérir aujourd'hui toute sa dimension en entreprise. Le registre managérial et celui commercial ont été, de ce point de vue, beaucoup plus saillant dans l'enquête.

Nous avons cependant observé une situation où les préoccupations pour la diversité étaient fortement imbriquées dans une stratégie de « développement durable », et clairement formulées dans le langage de « la responsabilité sociale et environnementale ». C'est le cas d'Okaïdi, entreprise du Nord, sise à Roubaix qui est issue en 1999 de la branche enfant de Camaieu. L'entreprise est depuis quelques années en voie de développement et forte internationalisation : de 20 magasins, elle est passée en dix ans à 380 en France, et autant à l'étranger. Depuis deux ans, elle est dans une phase de « bascule » : « *d'une entreprise un peu familiale où tout était dans l'informel* », vers une société internationale avec des objectifs forts de croissance. C'est dans cette phase de « bascule » que sont posés les principes de la RESEME (Responsabilité Entrepreneuriale Sociale Sociétale Environnementale des Marques pour l'Enfant), dont fait partie également la diversité pour notre interlocutrice, gestionnaire de ressources humaines :

*« Ca a commencé au tout début d'Okaïdi. Le projet d'entreprise, c'était de faire une entreprise qui fait du business, mais pas n'importe comment. A partir de là, ils ont construit un projet d'entreprise, c'est : « entreprendre pour que le monde progresse, Okaïdi pour les enfants qui grandissent ».*

*Et c'est énorme, c'est une utopie, c'est une ambition, on essaie de tendre vers cette ambition !*

*Donc la RESEME c'est notre rapport d'engagement développement durable. Donc chez Okaïdi, on a ce qu'on appelle l'ÏD way ; donc l'ÏD way... c'est très court, je vous inviterais à le lire éventuellement (plaquette de communication). L'ÏD way, c'est tout simplement différentes actions à mener au sein de l'entreprise pour bien se rappeler qu'on fait du business, mais qu'on ne fait pas n'importe quoi. L'ÏD way, c'est l'ensemble des actions durables et responsables qui sont menées.*

*L'ÏD way, ça se définit un peu par la RESEME ; la RESEME, c'est ce qui va nous permettre de définir si on est dans l'ÏD way ou pas (rires). C'est bien que vous enregistriez...*

*Donc dans le cadre de l'ÏD way, on a ce groupe de travail avec lequel on travaille pour l'intégration de travailleurs handicapés ...*

*Donc par rapport à cette charte, j'ai pu aller voir notre responsable de développement durable qui m'a dit « oui en effet cette charte a été signée, mais je n'en connais pas bien les contenus pour le moment » (gestionnaire RH)*

Cette vision est mise en forme dans des supports de communication soignés. A suivre la personne interrogée, le travail n'en est qu'à ses prémises, mais fait l'objet d'un investissement important en termes de communication et de mobilisation des collaborateurs. Avec l'exemple de cette société, la « diversité » est prise, à l'intérieur de la RSE, dans des stratégies de *branding*, c'est-à-dire de construction et de gestion d'une image de marque, en situation de développement économique et d'internationalisation. C'est aussi une configuration où la dissociation précédemment évoquée entre non-discrimination et *diversité* est des plus patentes.

### Les approches « business »

Les approches « business » de la diversité font partie de celles les plus largement relayées par nos interlocuteurs. Ici l'intérêt pour la diversité est directement lié à des objectifs de performance économique, d'efficacité et de rentabilité. A noter toutefois que ces enjeux peuvent être plus ou moins directement « monétarisés », d'où des déclinaisons multiples du thème de la diversité comme performance économique. La majorité de ces arguments identifiés dans l'enquête ont fait aujourd'hui l'objet d'une très large diffusion et publicisation ; ce sont des thèmes bien connus et bien rôdés dans l'espace discursif de la diversité. Aussi, nous nous limiterons ici à brièvement les rappeler.

Une première illustration du « business case » recueillie dans l'enquête réside dans le souhait et la nécessité pour l'entreprise de « coller à la réalité de la clientèle ». C'est dans la vente que cette préoccupation se fait entendre avec le plus d'insistance, cependant que la rentabilité escomptée est ici des plus immédiates :

*« D'autant plus que nous, on a une activité marchande et qu'on doit coller à la réalité qui nous entoure. Y a des gens qui ont une vision très business de ça, ah bah... c'est pas grave ! On le prend sous cet angle là. »* - l'entreprise a, entre autres, procédé à la rénovation de ses catalogues pour y faire apparaître davantage de diversité.

*« Aujourd'hui, par rapport au marché du travail et puis même nos clients, par rapport à la diversité de nos clients. Les clients, sont eux issus de la diversité et il faut qu'en face aussi, à la limite on la retrouve également dans les équipes ; l'équipe reflète la structure de la population. On recommence à y penser un peu maintenant parce que la pyramide des âges avance et on commence à évaluer les départs. Donc c'est aujourd'hui avec une politique de recrutement plus active qu'il faut penser à s'ouvrir à tout le monde, élargir la base de recrutement. »* (banque et assurance)

On peut mentionner également ici la politique de Renault, qui dans le cadre de son « plan diversité » s'est attachée à « la féminisation de la fonction commerciale », ayant établi notamment qu'un grand nombre d'achats de voitures seraient influencés par les femmes. Michelin et l'Oréal qui travaillent pour leur part sur la « diversification des équipes marketing » (avec des objectifs chiffrés pour l'Oréal), au sein desquelles la « diversité » permet d'anticiper de manière plus immédiate que les études de marché sur « le comportement consommateur ».

A noter, cependant, que l'argument qui fait reposer sur « la clientèle » le souci de diversité est entièrement réversible ! Comme le soulignent grand nombre de témoignages, notamment d'intermédiaires de l'emploi, les pratiques discriminatoires des entreprises sont souvent justifiées en référence à « leur clientèle », et plus particulièrement à une nuisance possible à leur activité commerciale. D'ailleurs, le juge et le droit entérinent la prééminence de ces objectifs commerciaux et professionnels quand ils sont amenés à admettre des restrictions aux droits des personnes et aux libertés individuelles, justifiées « par la nature de la tâche à accomplir » ou « la bonne exécution du contrat de travail »<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Articles L.120-2 et L.122-35 du Code du Travail voir aussi la loi du 27 mai 2008.

Etre à l'image de la clientèle, induit des logiques discriminatoires, y compris pour ceux qui se placent dans une « démarche diversité » :

*« Je veux pas tourner dans l'hypocrisie de dire... qu'on ne recrute pas à l'image de la clientèle, mais ce n'est pas pour autant qu'on discrimine. C'est faux archi-faux si on prend le sens strict du terme discriminer. Bon, après que Hermès recrute des hommes et des femmes en général d'un certain milieu qui porte bien, qui ont une allure un peu... je suis pas choqué, c'est normal. Que chez H&M, ils embauchent des jeunes plutôt branchouille, ça me va très bien, c'est le produit. Le problème c'est que quand vous vendez des vêtements pour des hommes entre 20 et 40 ans... à mon avis, il peut y avoir des difficultés d'adéquation... le conseiller doit être là pour toutes questions, quelles qu'elles soient... C'est évident qu'on ira pas aujourd'hui recruter un vendeur qui a 54 ans, ou 52 ans, parce qu'on habille des jeunes et des femmes qui ont entre 20 et 40 ans. »*

D'autres thèmes ou arguments, tout en demeurant connectés à l'impératif de performance économique, sont néanmoins moins directement « monétarisés ». Ils font référence de manière plus générale à la question de *l'image* de l'entreprise qui peut être une image sociale ou une image économique tournée en priorité vers les investisseurs et les marchés. Dans l'enquête européenne précédemment citée, les questions de « réputation » apparaissent comme un des principaux « avantages perçus de la diversité »<sup>35</sup>. Dans l'enquête que nous avons menée, c'est le cas révélateur de GDF qui au milieu des années 1990 développe un certain nombre de politiques « citoyennes » avec comme objectifs explicites : « *une relation forte avec les communes* » (qui sont les autorités concédantes) et « *des adoucisseurs d'une politique de l'entreprise qui commence à se faire plus dure vis-à-vis de la clientèle* » (cf. aussi *infra*). Plus généralement, les grandes entreprises soulignent la « pression des marchés » dans un contexte de développement de préoccupations autour de l'investissements dit « éthique » qu'intègre la notation de l'entreprise<sup>36</sup>.

Enfin, un autre thème de la diversité comme performance économique qui attire notre attention au regard de l'enquête, mais aussi de la littérature d'entreprise produite sur ces questions, est celui de l'innovation et de la créativité, et plus globalement celle d'une meilleure productivité des « équipes diverses ». C'est cet argument qui, à notre sens, capte le mieux la l'originalité induite par la par la problématique, par rapport aux engagements « responsables » et « citoyens » antérieurs de l'entreprise. Comme l'évoque l'extrait suivant :

*« On veut qu'il y ait dans l'entreprise un brassage de cultures maximal. Pourquoi? Parce qu'on est une entreprise de créatifs et que pour nous, l'innovation, la créativité, elle n'est optimum que si justement il y a des gens de cultures différentes, le brassage de parcours, et c'est aussi les internationaux, c'est-à-dire que nous, ce qu'on essaye de faire au maximum, c'est de brasser les cultures, de brasser les origines. Ce brassage de cultures va amener de la nouveauté, va amener de la créativité, et pour nous, ce n'est pas faire du politiquement correct ou du socialement correct, c'est vraiment, pour nous, c'est source de richesse, donc pour nous, c'est vraiment un enjeu de survie de l'entreprise, un enjeu économique. Parce qu'aujourd'hui, notre clientèle représente*

<sup>35</sup> Mentionné par les ¾ des entreprises répondantes cf. *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail, op.cit.*

<sup>36</sup> En France, l'agence de notation Viageo fondée par Nicole Notat intègre l'audit diversité dans la notation de l'entreprise. Cependant, comme le souligne un rapport précédemment cité, vu le nombre de critères retenus, la notation en matière de « diversité » ne peut compter que pour environ 5% du score final (Novethic, 2005).

*la société française donc la société française aujourd'hui, elle est multiculturelle, donc si en interne, dans notre organisation, on ne représente notre clientèle, on sera en déphasage. Donc pour nous, c'est vraiment un enjeu business aussi. »* (entreprise de vente à distance)

La « richesse » et la productivité des « équipes diverses » constituent aujourd'hui l'argument le plus largement diffusé en faveur de ces thématiques, étayé par un nombre important de travaux. A la lumière de cette littérature (pour une revue voir Landrieux-Kartochian, 2005), les usages actuels de la notion en entreprise s'inscrivent dans un processus de « managerialisation de la loi » (Dobbin, à venir). Ils s'écartent par là même de manière plus ou moins délibérée du registre de l'égalité et de la justice sociale. Une production professionnelle mais aussi en partie académique vient occuper ce champ social large, supplantant et déplaçant de la sorte des logiques davantage militantes et de négociation collective.

### 3.2.3. La diversité, un outil de recrutement

Enfin le thème de la diversité – et c'est un des résultats de l'enquête que nous aimerions souligner - est apparu comme un outil de « *fidélisation* » des collaborateurs, et un argument d'appel dans le recrutement de nouveaux salariés. Et cela, tout particulièrement au sein de certains secteurs économiques, caractérisés, parmi d'autres éléments sur lesquels nous allons revenir, par un marché de l'emploi « tendu », voire une « pénurie de main d'œuvre », du point de vue des employeurs. Si, d'après des travaux d'expertise, il s'agit-là d'un mouvement démographique général<sup>37</sup>, nous avons observé dans l'enquête plutôt un phénomène de constitution et de déploiement de *niches économiques*, où la diversité trouvait à s'incarner de manière privilégiée, mais aussi et bien souvent paradoxale.

Nous avons observé dans l'enquête deux secteurs d'activité qui présentent ce type de caractéristiques : la grande distribution et le « conseil par téléphone » ; d'autres pourraient sans doute à être identifiés (les chaînes de restauration par exemple). Les emplois qui étaient ici les supports privilégiés des stratégies de « diversification » du personnel recouvrent des postes d'employés, dits « opérationnels », postes en général peu qualifiés, souvent avec une fonction commerciale, parfois des objectifs de vente (comme dans le télétravail), avec des contraintes d'emploi du temps particulières (travail le samedi, horaires décalés) et des conditions de travail pas toujours exemptes de certaines formes de pénibilité (travail sur plateau, avec casque téléphonique, enchaînement des appels, etc.).

Pour ces postes (téléconseillers, chargés de clientèle, chargés de recouvrement), pourvus en général à un niveau de formation « Bac+2 », les entreprises recherchent chez les candidats un certain nombre de « compétences » particulières, liées notamment à l'aspect commercial. En font partie « l'élocution », « le vocabulaire », « l'aisance relationnelle » qui, comme l'ont

---

<sup>37</sup> « Sur l'ensemble des avantages commerciaux que les sociétés obtiennent ou espèrent obtenir de leurs politiques de diversité, l'un des plus importants consiste à permettre la résolution des pénuries de main d'œuvre. Cette observation permet de reconnaître les changements démographiques que connaît l'Europe qui obligeront, dans les prochaines années, de nombreuses entreprises à envisager un réservoir de talents beaucoup plus diversifié afin de répondre à leurs besoins en matière de recrutement, y compris par un approvisionnement transfrontalier. Un changement démographique agit d'ores et déjà comme catalyseur pour l'élaboration de stratégies de diversité liées à l'âge dans certaines entreprises. » Cf. *Le cas commercial en faveur de la diversité, op.cit.*

souligné nos interlocuteurs, distinguent ces emplois du travail manuel. Comme l'explique la responsable RH de la société de telemarketing : « *Nous, on n'est pas exigeant sur le diplôme, mais en moyenne constatée, on est à bac+2. Après il y a l'élocution, on est très exigeant sur le vocabulaire, l'élocution, l'aisance relationnelle, qui n'est pas forcément le point fort de quelqu'un qui a eu un travail plus manuel* » .

Le secteur du conseil par téléphone est en développement avec une croissance de 20% par an. Il est fortement concurrentiel. Les entreprises de ce secteur peuvent faire face à des situations de « pénurie de main d'œuvre » qu'elles s'attachent à anticiper et à gérer en « trouvant des solutions » : « *Le secteur du conseil par téléphone, ou de la vente par téléphone, est très tendu. Ça se développe énormément, il y a une croissance de 20% tous les ans, donc forcément on a une problématique, je pense que tous les centres de contact sont concernés, ce sont des secteurs qui recrutent énormément, donc forcément il n'y a plus assez de candidats pour tout le monde. On trouve des solutions et puis ça fonctionne.* » (ibid.)

Lasercontact est une entreprise créée en 1998 qui compte environ 2000 salariés, répartis sur cinq centrales d'appel en France, dont l'une à Villeneuve d'Ascq. Cette dernière emploie 450 personnes environ, travaillant essentiellement pour Gaz de France. Le site de Villeneuve d'Ascq est le dernier à ouvrir en 2007. Pour son ouverture, l'entreprise doit recruter 350 personnes en l'espace de quelques mois. Pour y parvenir, elle a recours à la méthode de recrutement par les habiletés ou par simulation (MRS), proposée par « la plateforme des vocations » de l'ANPE (notons ici au passage le changement de terminologie). La responsable RH du site raconte :

*« Depuis 1998, les choses se sont faites un peu naturellement (en matière de diversité). Donc on a cinq centres d'appel en France, et Villeneuve d'Ascq a été le dernier à ouvrir parmi ces centres-là. On a commencé à faire les recrutements fin 2006 pour ouvrir le site début 2007.*

*Et comme il fallait recruter 350 personnes d'un coup, et que forcément on n'avait pas 350 personnes expérimentées, on a choisi de recruter des personnes de tous profils, de tous horizons, toutes expériences. Et on a travaillé avec l'ANPE sur la méthode de recrutement par simulation.*

*Donc, sans tri de CV, sans rien, juste les gens qui étaient intéressés. Du coup, naturellement, on a drainé toute une population de tous horizons, tous âges. Donc au début, ça s'est fait comme ça, en tout cas pour le site de Villeneuve d'Ascq. Les candidats ont passé les tests, ils suivent un entretien avec moi. Tant qu'ils étaient motivés, tant qu'ils avaient envie de s'impliquer dans l'histoire - parce que c'était quand même un risque pour eux, ils ne connaissaient pas l'entreprise, c'était nouveau dans la région, c'était souvent un nouveau métier pour eux – donc tant qu'ils étaient motivés, qu'ils avaient envie de s'impliquer, ils étaient les bienvenus. »*

Pour constituer et entretenir un vivier de candidats potentiels, la responsable des ressources humaines travaille avec des structures qui accompagnent des demandeurs d'emploi en difficulté d'insertion professionnelle, selon des logiques catégorielles : personnes handicapées, personnes âgées de plus de 50 ans, personnes « issues de l'immigration ». L'entreprise reçoit notamment les candidats orientés par « Dynamique », une association de la métropole lilloise spécialisée dans le placement de « candidats issus de l'immigration » ; par « Cap emploi » qui est une structure dédiée au handicap du service public de l'emploi ; par d'autres intermédiaires de l'emploi. Elle monte des partenariats avec des organismes de formation qui préparent ces personnes à intégrer l'entreprise par le biais de contrats de

professionnalisation, par exemple : *« On travaille beaucoup avec l'AFPA, pour l'intégration des travailleurs handicapés. On travaille avec eux par l'intermédiaire de contrats de professionnalisation. Donc, ils ont un contrat de professionnalisation de 9 mois, avec un quart du temps à l'AFPA, et les trois autres quarts de leur temps en entreprise. Et après, ces contrats de professionnalisation, ils ont soit un CDI, soit un CDD derrière. Mais le but, c'est vraiment de les pérenniser, de leur faire découvrir ce métier. Puisque là ce sont des gens qui sont souvent loin de l'emploi, les travailleurs handicapés, et qui ne connaissent pas ce métier. »* L'entreprise envisage d'ailleurs de mettre en place en 2008 ce même type de dispositif pour un public de « seniors ».

Lasercontact recrute aussi par cooptation : la cooptation par les salariés est encouragée (des affiches en font la publicité) et donne lieu à une prime de rémunération. Pour la personne que nous avons rencontrée : *« Quand ils connaissent quelqu'un dans l'entreprise, ça marche bien, parce qu'ils se sentent aussi responsabilisés par rapport à la personne qui travaille ici. Donc ils vont s'attacher aussi par le fait qu'ils connaissent quelqu'un. »*

Lasercontact se présente aujourd'hui comme une entreprise très « diversifiée » :

*« Maintenant sur les sites, on a une population très, très diversifiée. Je n'y peux rien, c'est comme ça, j'ai recruté de tout, de toutes origines. Donc, il y avait des personnes un peu plus âgées, des personnes d'origine étrangère, des hommes, des femmes, des gens pas forcément jolis à regarder, des personnes en surpoids. Voilà, c'est comme ça, les recrutements ont été faits comme ça, au démarrage, parce que je recherche des compétences professionnelles et puis c'est tout, il n'y a que ça qui m'intéresse. »* (ibid.)

Elle emploie 7% de travailleurs handicapés et a signé un accord avec les partenaires sociaux sur ces questions en 2007. Elle prépare en 2008, des actions spécifiques en direction des « seniors » et elle est un des partenaires privilégiés de l'association Synergie précédemment citée qui se spécialise dans le placement de candidats minoritaires, notamment « issus de l'immigration ». C'est aussi une des entreprises, comme d'autres de ce secteur, qui acceptent le port du foulard pour des raisons religieuses sur le poste du travail (cf. *infra* chapitre quatre).

Pour la responsable RH du site de Villeneuve d'Ascq, cette situation fut liée au départ avant tout à une nécessité. La photographie du personnel des autres sites, plus anciens, est différente :

*« Au début, effectivement, c'était une nécessité... Nous n'avions pas assez de candidats expérimentés... On en a quand même recrutés 100. On a mis des annonces, on a fait des campagnes presse, télé, radio, on a quand même eu une communication très importante, mais ça ne suffisait pas. En plus, c'était sur une durée très courte, c'était trois mois, pour recruter 300 personnes. Donc forcément, on communiquait beaucoup, on ne pouvait pas drainer 300 personnes expérimentées. Parce qu'il y a des préavis à faire, etc. »*

Les partenariats avec des structures qui accompagnent des personnes « éloignées de l'emploi » se poursuivent après l'ouverture, car d'après notre interlocutrice ces actions sont valorisantes pour l'entreprise et parce que, comme le laisse entendre l'extrait d'entretien suivant aussi, elles permettraient de nouer des relations de travail plus « pérennes ». C'est un élément important dans le contexte de rotation accélérée qui caractérise le secteur :

*« Donc au début, ça a été une nécessité, et après le lancement, j'ai continué à travailler avec l'ANPE, car c'est agréable, c'est valorisant pour l'entreprise de voir des gens qui ne connaissaient pas ce métier et qui s'y épanouissent, qui retrouvent un travail, qui ne sont plus dépendants des ASSEDIC.*

*Et eux, ils m'ont très bien fait sentir que pour eux, c'était une bouffée d'air frais, ils étaient contents d'avoir découvert ce métier là, de s'intégrer dans le monde du travail. Ils en bénéficient, et nous on en bénéficie aussi, parce que c'est agréable de faire ce métier là et de sentir qu'on peut servir à quelque chose, même si les intérêts de l'entreprise sont préservés, puisque mine de rien, on doit être rentables, on doit être efficaces, on doit être performants, particulièrement en tant que prestataires de service, on a des comptes à rendre. »*

L'ouverture du site et la méthode de recrutement mise en place par la société construisent rapidement son image en région. Elle est alors contactée par l'association roubaisienne Clé (cf. *supra* chapitre 1er) qui avec Alliances est un des deux acteurs locaux faisant « le portage » de la charte, c'est-à-dire démarchant les entreprises en vue de sa signature. Lasercontact est intéressée et signe la charte dans la foulée, à l'occasion du congrès annuel de Clé, où plusieurs nouveaux signataires viennent parapher le texte publiquement :

*« C'est CLE qui est venue vers nous et qui nous a proposé de signer la charte de la diversité, quand ils ont vu comment on avait procédé pour les recrutements, puisqu'il y avait vraiment ouverture à tout le monde. Donc on a signé la charte de la diversité et c'était plus naturel, plutôt que dire « on va changer les choses et on va travailler dessus », c'était vraiment naturel. On en avait parlé par téléphone, et comme moi j'étais particulièrement ouverte à la diversité, donc ça a fonctionné. J'en ai parlé au DRH de LaserContact (pour toute la France) qui a dit oui. Ça correspond avec les valeurs de l'entreprise, ça correspond à ce qu'on fait, ce qu'on a envie de promouvoir, de développer. Et en deux semaines, je crois, c'était fait. Parce qu'elle m'a contactée juste avant le forum, juste avant la signature... » (ibid.)*

Comme le montre l'extrait d'entretien précédent, la charte de la diversité est signée ici non pas *a priori*, comme point de départ d'un engagement et un cadre d'objectifs, mais *a posteriori*, comme un label, pour valoriser une situation existante. C'est une situation que nous avons observée de manière récurrente (Redoute, Lasercontact, Finaref). Nous y reviendrons au point suivant qui traite de l'incidence de la charte.

Pour LaserContact la signature de ce texte est l'occasion de donner à voir et de valoriser sa politique de gestion de ressources humaines, à travers notamment une campagne de communication à l'interne dans l'entreprise, en direction des salariés. Comme le dit, sans connotation péjorative la personne interrogée, « oui, ça a été un affichage, un affichage très fort ». Dans une logique d'attachement et de fidélisation des collaborateurs, la référence à la diversité est de nature à « donner un sens », à « produire du sens » dans la relation au travail. Comme le dit une autre de nos interlocutrices : « Aujourd'hui, les gens qui recherchent du boulot, et notamment les jeunes, sont vraiment très à la recherche d'entreprises qui sont capables de donner un sens à leur travail ».

La référence à la diversité semble toutefois prendre ici la connotation particulière d'un renversement du stigmate, renversement lequel, s'il n'enlève rien à la qualité du travail réalisé par l'entreprise, pousse à nous interroger plus largement sur sa signification sociale. En effet, si les pratiques de LaserContact paraissent à de nombreux égards exemplaires, le thème de la

diversité dans ce secteur économique, où opéraient également d'autres entreprises de la région, soumises aux mêmes contraintes structurelles, était perçu au terme de l'enquête comme « un filon commercial ». Pour beaucoup d'intermédiaires de l'emploi, des structures associatives que nous avons rencontrées, le télétravail était le seul secteur professionnel ouvert sur la question des convictions religieuses. Pour les femmes qui souhaitent porter un voile pour des raisons religieuses « *le ménage ou à la limite le téléphone* » étaient les rares débouchés professionnels que leurs accompagnateurs pouvaient entrevoir. Il semblerait même, selon des témoignages indirects que nous avons recueillis, que les entreprises du secteur utilisent, plus ou moins explicitement, l'argument de cette tolérance comme un atout de recrutement.

Pour les organismes de formation spécialisés dans les métiers du téléphone, la notion de diversité et la signature de la charte pouvait s'apparenter également à un « produit d'appel ». Comme en témoigne un cadre de l'ANPE, « *ils signent la charte pour l'aspect relationnel et pour contacter les entreprises par le biais de la charte : « Vous avez signé la charte vous aussi, on peut vous vendre notre formation de téléconseillers ». C'est une démarche réseau.* » (espace-cadres, ANPE). Se déploie ainsi une diversité paradoxale, « encadrée » par les pratiques sociales et les représentations professionnelles, en l'occurrence « invisibilisée » par le recours aux moyens technologiques, cachée à la société et à « sa clientèle ».

De manière moins significative, cette analyse peut être élargie à d'autres secteurs. Nous avons notamment observé des usages similaires de la « diversité », orientés fortement vers la « fidélisation » des salariés, chez Finaref, entreprise de crédit et d'assurance qui compte 1400 salariés, créée dans le giron de La Redoute en 1970 puis rachetée par le groupe PPR, puis par le Crédit Agricole. Les chargés de clientèle et les chargés de recouvrement qui travaillent au téléphone font ici également, même si dans une moindre mesure, partie importante des effectifs. Finaref signe la charte de la diversité en 2006 et élabore à la suite de cet engagement un plan d'actions porté notamment par une « responsable diversité », qui est aussi dans l'entreprise la directrice de la communication interne. Le « plan diversité » concerté avec les salariés de l'entreprise, au sein d'un « comité diversité » (*cf. infra*), fait la part belle aux actions de communication.

Il est de ce point de vue intéressant de souligner que, si un grand nombre d'entreprises communiquent sur ces questions pour vendre des produits ou pour parfaire une image et une notoriété sociale, dans les organisations de taille plus modeste et en l'occurrence ici, c'est « à l'interne » que les stratégies de communication sont tournées. Cette dimension de communication interne traverse intégralement le plan d'action de Finaref dont voici une description :

*« On a mis en place plusieurs choses et la plus importante c'est qu'on a fait une semaine de la diversité au mois d'avril qui s'est déroulée pendant la semaine du développement durable et donc là on a fait pas mal d'activités.*

*Donc la première chose c'est qu'on a proposé aux personnes de porter un petit badge toute la semaine qui disait « vive la diversité », donc c'était un petit badge bleu, magnétique, que les gens pouvaient porter sur leur revers, donc il y a plus de 80% des gens qu'ils l'ont porté toute la semaine donc c'est plutôt une bonne nouvelle et puis on avait une campagne d'affichage (4 affiches), sur lesquelles on a choisi de mettre en fait des salariés de l'entreprise, ce qui est un peu dans l'air du temps avec la télé-réalité, on voulait vraiment toucher les gens et montrer que la réalité était vraiment dans l'entreprise et pas mettre en scène d'autres personnes.*



*Ce qui nous intéressait c'était de communiquer et on a mis en scène des situations sur le thème « vivre la diversité au quotidien ». Donc il y a une (personne) qui est rentrée chez nous en contrat de qualification comme conseillère commerciale, qui est maintenant devenue cadre et chef de projet, donc promotion sans discrimination. Ensuite on avait une jeune femme qui suit la licence européenne qui disait que c'était possible de suivre des études et de travailler. On a choisi aussi exprès une jeune femme d'origine magrébine. Ensuite, un jeune homme handicapé qui montre que l'on peut être chargé de recouvrement. Et la quatrième c'est un jeune homme de l'entreprise avec son bébé qui illustre la crèche qui s'est ouverte à Finaref au mois d'avril, c'est une crèche qui est dans les locaux de Roubaix et qui illustre, concilier vie personnelle et vie professionnelle. On a fait aussi un spectacle avec théâtre à la carte, toujours pendant cette semaine (le spectacle aborde la discrimination ethno-raciale, le handicap et les seniors).*

*Et puis oui, j'allais oublier, on a fait faire des chartes comme ça (la charte de la diversité reproduite en affiche), encore en plus grand, avec plus de place en bas et en fait les salariés ont signé en bas. Le président avait signé et ils se sont associés à la signature. C'était aussi l'occasion que les gens lisent la charte. Elle a été affichée dans les accueils, et d'ailleurs il en reste dans certains. A Roubaix, il y avait trop de signatures, on n'arrivait même plus à lire. Donc l'idée, c'était de leur faire lire la charte. Et donc tout cela a été élaboré par le groupe de travail et j'ai vraiment trouvé que c'était intéressant ».*

Comme l'illustre l'extrait d'entretien suivant, un des objectifs de cette approche est de susciter l'adhésion des collaborateurs, en créant un « sentiment d'appartenance » à l'entreprise.

*« Oui, oui, tout à fait, dans le groupe diversité il y avait un chargé de recouvrement et l'intérêt aussi, c'était qu'il soit ambassadeur après dans son entourage pour expliquer... Ce qu'on veut aussi remporter en tant qu'entreprise, c'est le sentiment d'appartenance des salariés à Finaref. Et beaucoup de salariés, le fait de savoir que leur entreprise est active en matière de handicap, de diversité, ça renforce leur sentiment d'appartenance ou alors c'est qu'ils n'adhèrent pas à ces valeurs là, mais bon là c'est une autre histoire.*

*En tout cas, c'est une préoccupation des jeunes aujourd'hui, il y a beaucoup d'études aujourd'hui pour ça, et c'est une préoccupation pour la politique de l'entreprise. Je dirai qu'on y travaille avec un double intérêt. D'abord car véritablement les dirigeants sont impliqués dedans et ensuite parce qu'on sait que c'est un atout pour nous.*

*Et puis, on ne peut pas se permettre de se couper dans le marché du travail des personnes d'une certaine diversité, des handicapés, des femmes... C'est vrai que chez nous, c'est diversifié. Les entreprises doivent se représenter comme elles sont en vrai.*

*Le marché de l'emploi, ça commence à se tendre un peu... quelque part, on ne peut pas se priver de cette tranche de population, elle est importante. Nous, ça fait des années que l'on affecte des personnes quelque soient leurs origines... (turn over important parmi les « opérationnels ») ».*

La diversité peut devenir ainsi un thème de « team-building » dans des équipes d'ores et déjà « diversifiées ». A noter cependant, que ces entreprises ne pratiquent pas et ne se réfèrent pas à l'idée du « management de la diversité », qui est un thème récurrent de la littérature managériale notamment anglophone sur la question, reposant pour le dire vite sur l'idée qu'il faut dans une équipe acter et valoriser les spécificités de chacun. En France, les idées de

« mixité » et d'homogénéité de traitement demeurent la règle : « *Euh...Non. Franchement, moi j'insiste vraiment pour que ce soit tout mixé, et que tout le monde arrive à travailler avec tout le monde. Les équipes sont complètement hétérogènes. Il n'y a pas de groupes, pas de manager de la même condition que son équipe, non, ça, ça n'existe pas. C'est complètement mélangé* » (Lasercontact)

De manière moins significative, cette analyse peut être étendue à d'autres entreprises et secteurs économique, où également la direction se fait l'écho de la préoccupation : « (que) *dans les années à venir, on aura besoin de tout le monde* ». Comme l'explique par exemple ce directeur régional : « *Dans la banque vu le phénomène de la pyramide des âges, je pense qu'effectivement on aura besoin de tout le monde* ». Les postes visés ici étant notamment ceux de l'accueil en agence, recrutant à « Bac +2 ».

**Aussi, pourrait-on dire, les ambitions commerciales que les entreprises affichent à l'aune de la diversité, ne sont pas seulement celles de vendre plus mais aussi, de manière moins évidente, de recruter plus, sur certains postes bien spécifiques du moins.** L'articulation de cette double préoccupation – du profit et du pourvoi de main d'oeuvre – est sans doute fort différente, en fonction de la taille de l'entreprise, des secteurs d'activité, des métiers, des niveaux de qualification et de responsabilité, au sein d'une même entreprise parfois. L'enquête que nous avons réalisée ne permet pas d'affiner davantage ce résultat, mais nous invite en tout cas fortement à en formuler l'hypothèse.

Un éclairage supplémentaire nous est fourni ce sens par les entreprises de la grande distribution. C'est le cas notamment d'Auchan ou encore de Boulanger dans l'échantillon d'enquête. Dès la fin des années 1990, Auchan, comme d'autres entreprises de la grande distribution alimentaire, s'est engagé pour l'ouverture de ses magasins dans des démarches « d'embauche locale ». A l'époque, ces politiques sont présentées par les entreprises comme un moyen « d'assurer la pérennité de leur projet économique », c'est-à-dire notamment prévenir les actes de vol et de vandalisme en « zone sensible », ainsi que comme un moyen de contribuer à la lutte contre l'exclusion, en proposant des emplois aux populations des quartiers défavorisés environnants (De Rudder, Poiret, Vourc'h, 1998).

Les pouvoirs publics ont eux-mêmes soutenu cette démarche en instaurant des clauses « d'embauche locale », dès 1996, dans un certain nombre de dispositifs. C'est donc ce double objectif commercial (au sens de profitabilité et de chiffre d'affaires) et social qu'affichent les opérations à l'époque. La vision commerciale est de manière tangible corroborée par des témoignages recueillis dans notre enquête :

*« Il y a une volonté d'élargir la palette... ça peut être des ambitions commerciales affichées, c'est évident que dans la grande distribution ces dernières années, sur les zones sensibles comme on dit, ou dans les quartiers, ils ont un intérêt majeur à avoir du personnel qui représente les clients qui viennent chez eux. Même au niveau de l'encadrement. Quand on ouvre un magasin dans telle zone, il faut embaucher tant de pour cent de gens d'origine étrangère. Après en région (NPDC), ce n'est pas le cas. On ne peut pas dire qu'il y ait un domaine où les noms à consonance étrangère dans les CV partent plus facilement que les autres! On ne le voit pas. Mais je suis convaincu qu'en région parisienne, c'est une stratégie. »* (cadre, ANPE)

Chez Auchan, c'est une politique suivie avec comme principe, « là où on s'implante, on recrute », et avec un objectif de 30% d'embauche locale qui nous est donné. En 2006, l'entreprise lance également l'opération « mille jeunes ». Dans l'extrait d'entretien suivant qui en traite, on peut cependant percevoir une inflexion argumentative :

*« Pour l'entreprise, de toute façon, il faut qu'on recrute ! Et on se dit qu'on aimerait bien laisser la chance à des jeunes qui n'auraient peut-être pas la chance de rejoindre une grande entreprise comme Auchan, en leur apportant une formation, une qualification aussi par deux centres qui sont reconnus, le GRETA et l'AFPA, donc ça leur donne aussi des formations pour ailleurs, mais le but est de les garder... »*

*Il y a des régions où c'est facile de fidéliser parce que l'employeur c'est Auchan, et puis il y a des régions où c'est plus difficile. Il y a des régions, comme à Louvrehal, où il y a un turnover quasi nul : les gens viennent, ils ne partent pas. Ils vont à Auchan et puis voilà, il n'y a rien d'autre à faire. Et puis ils s'y sentent bien aussi, voilà. Et puis après il y a des magasins où il y a des turnover de 20, 30% parce qu'il y a beaucoup d'emplois et il suffit de n'importe quoi, du jour au lendemain pouf on ne les voit plus, on ne sait pas pourquoi.*

*Et à Paris, c'est un marché difficile, dans le Nord aussi c'est difficile.*

*Par exemple on organise des sessions de recrutement, X fois par an : on réunit les responsables recrutement qui chapeautent ça, qui reçoivent les candidats ; il y a aussi les chefs de secteur, qui viennent recevoir pour les postes d'encadrement, ils reçoivent les jeunes pour faire des entretiens. Ces jeunes-là appellent pour être embauchés, ils envoient leurs CV, leurs lettres de motivation, on prend rendez-vous pour fixer une date pour les forums, nous on fait déplacer des chefs de secteur, on mobilise des gens, on réserve des salles pour faire passer les entretiens. La veille, l'assistante recrutement appelle tous ces jeunes ou moins jeunes, tous les candidats, pour confirmer l'entretien. Et le jour même généralement il y en a près de 50% qui ne se présentent pas alors que la veille ils ont confirmé qu'ils seront là.*

*Et ça c'est la réalité partout et c'est de pire en pire. Nous, on mobilise des équipes qui se déplacent, qui viennent des fois de Cherbourg à Amiens. Des fois il y a des journées qui sont organisées où il n'y a plus de 50% de gens qui ne viennent pas. »*

L'opération « mille jeunes » devrait faire l'objet d'une campagne de communication sur l'engagement de l'entreprise. Dans le cadre de son action diversité, Auchan envisage également le développement d'une campagne de communication, destinée aux collaborateurs et non à la clientèle, qui aurait pour objectif de donner à voir des profils « atypiques » :

*« Ce sont des thèmes qu'on est en train de travailler, on a pour l'instant brainstormé sur un certain nombre de mesures qu'on pourrait mettre en place. J'ai travaillé sur l'idée de d'une campagne d'affichage un peu choc.*

*Par exemple, faire une campagne un peu choc avec la photo de notre collaboratrice, Bahia, avec sa photo, son prénom, son âge et puis « Auriez-vous songé à l'embaucher il y a huit mois? », et puis « Bahia nous a rejoint à telle date, elle est chef de rayon et c'est elle qui a ouvert l'espace para-pharmacie voilà ». Pour mettre en avant des collaborateurs issus de la diversité, et montrer que ce sont des collaborateurs qui sont professionnels, qui réussissent et qui font réussir l'entreprise » (ibid.)*

L'engagement en faveur de la diversité se mêle, dans ces exemples, à un marché du travail jugé « tendu » et « difficile ». Si, dans la vision de l'entreprise, un des intérêts de la « diversité » est de permettre « la (re)conciliation du social et de l'économique » (Landrieux-Kartochian, 2005), on voit à travers ces exemples les logiques de cette articulation questionnées. Comme le dit une responsable diversité d'une entreprise de travail intérimaire : « *Il faut se le dire, quand vous affichez des valeurs de ce type, vous ramassez un paquet de candidatures pour être salarié permanent, on devient une entreprise très, très attractive* ».

### 3.3. Généalogie des engagements

Les exemples étudiés ici soulèvent également une autre question qui est celle de l'incidence de l'initiative de la charte dans l'engagement des entreprises en faveur de la diversité. En effet, comme l'a montré sur ce point l'étude de la presse nationale (*cf.* chapitre quatre), la popularité croissante de la notion en France, à partir de 2004, apparaît comme étant fortement corrélée à l'initiative de la charte. La très grande majorité des entreprises que nous avons rencontrées en étaient signataires (excepté Jules, CIC-BSD et Boulanger pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons). Dès lors comment envisager l'impact de ce texte sur les pratiques des entreprises ? Dans quelle mesure, cet engagement est-il une impulsion et un cadre pour l'action et dans quelle mesure représente-t-il plutôt une opportunité de « mise en forme » de pratiques existantes ? – selon l'hypothèse que nous proposons d'explorer ici.

A travers les exemples étudiés, la logique de déploiement de la charte en entreprise semble, en effet, davantage se rapprocher d'une démarche de certification *a posteriori* (à cette exception notoire près qu'aucun critère n'est en la matière établi), que de celle d'une politique, au sens de « cadre général d'action », « socle coercitif » dans lequel s'inscrivent un ensemble de mesures pratiques (Muller, 1998).

#### 3.3.1. Continuité et renouvellement des répertoires d'action

Dans la plupart des entreprises que nous avons rencontrées, les actions en faveur de la diversité s'inscrivent dans le prolongement, prennent la suite d'autres actions impulsées par l'entreprise à partir des années 1990, notamment autour à cette époque du thème de l'entreprise citoyenne<sup>38</sup> : les politiques de l'insertion (tutorat, parrainage) et les actions en faveur des quartiers défavorisés (c'est-à-dire des actions qui sont pour l'essentiel situées à l'extérieur et dans l'environnement de l'entreprise, même si leur philosophie est bien évidemment celle de « faire le pont ») en constituent le noyau. D'autres problématiques comme celles de la « place des femmes » ou « l'accueil de personnes handicapées » sont également prises en compte par l'entreprise, dès cette période, mais selon des logiques différentes.

De ce point de vue, l'avènement de la « diversité » comme nouveau mot d'ordre va opérer une double innovation : il requalifier les objectifs préexistants (insertion, solidarité, mixité), d'une part ; il va réunir sous la même bannière et « unifier », en théorie du moins, des champs d'intervention jusque-là séparés (Calvès, 2008), d'autre part. Dès lors, quelle est la part dans

---

<sup>38</sup> Voir par exemple l'action de Martine Aubry dans les années 1990, avant son élection à la mairie de Lille.

ces processus d'un habillage rhétorique qui préside à la reconduction d'actions antérieures ? Quels sont inversement les nouveaux enjeux et logiques d'action qu'induit l'intérêt pour la « diversité » ? Ou encore, jusqu'à quel point les logiques historiques d'intervention - en faveur de l'insertion, pour la mixité - continuent aujourd'hui à informer les actions des entreprises en matière de « diversité » ?

Chez un certain nombre de celles que nous avons rencontrées (leur profil reste à affiner), l'intérêt pour la charte s'inscrit assez clairement dans la continuité des politiques pour l'insertion et la citoyenneté menées jusque-là. A La Redoute, par exemple, comme le dit la personne concernée, l'insertion et la citoyenneté formant une « *culture ancestrale* » de l'entreprise, c'est « *naturellement* » que celle-ci a signé la charte de la diversité lorsque l'initiative est née. Il y donc, aux yeux de notre interlocutrice, un certain recoupement des deux problématiques :

*« La Redoute qui est implantée dans un quartier dit sensible, au coeur de l'Alma, a depuis plusieurs dizaines d'années déjà, travaillé sur le domaine de l'éducation et de l'insertion, ici, dans le quartier. Elle a toujours travaillé, ici, bien avant qu'on parle de diversité, parce qu'elle était au cœur de ce quartier, et comme vous le voyez d'ailleurs, on nous le dit souvent, on est une entreprise dans un quartier assez sensible... C'est une entreprise qui a toujours été citoyenne pour Roubaix. Il y a deux implantations: un siège à Roubaix, et le site industriel où il y a plus de 2000 personnes qui se trouve à Wattrelos, là aussi dans un quartier difficile. Donc La Redoute a toujours œuvré de façon citoyenne, pour aider, à Wattrelos, à l'insertion dans les quartiers puisqu'à l'époque de l'évolution du site industriel, on a recruté, recruté, recruté, dans Wattrelos, et on a formé des gens, on a recruté sans diplôme aucun pour les former sur le tas, des gens issus de Wattrelos. Ici à Roubaix, pareil, on a toujours travaillé à l'insertion des jeunes du quartier: par exemple, par le biais de Solidarité qui est une association de bénévoles de La Redoute, on fait travailler des femmes du quartier sur du repassage, de la couture, etc. On a œuvré pour mettre à disposition du quartier des centres sportifs, des choses comme ça, voilà.*

*Donc en fait, historiquement, La Redoute a toujours œuvré sur le terrain à l'insertion. Et donc, c'était tout naturellement que quand le groupe PPR a travaillé sur ce sujet de la diversité que La Redoute a signé la Charte de la Diversité. Mais la citoyenneté et l'insertion dans ce domaine là, elle est ancestrale à La Redoute. C'est sûr qu'après, en 2004, quand on a signé la Charte de la Diversité, on a structuré la démarche, mais elle existait, par la culture d'entreprise, elle existait. »*

Si les engagements antérieurs en faveur de l'insertion constituent une « *porte d'entrée* » dans la « *démarche diversité* », l'on note également le renouvellement des pratiques : la Redoute est la seule entreprise de celles rencontrées à avoir réalisé un « *audit diversité* », à la suite de la signature de la charte, et élaboré sur ces bases un « *plan diversité* », qui par rapport à la politique antérieure de l'insertion introduit un certain nombre de nouveautés.

Dans d'autres entreprises, toutefois, c'est clairement une logique de sédimentation des engagements et de requalification *a posteriori* de missions préexistantes, à la faveur de l'avènement de nouveaux labels et mots d'ordre, qui prédomine. C'est la situation notamment que nous avons observée chez Gaz de France, entreprise qui de par son statut (public, puis privé, mais continuant à remplir une mission de « *service public* ») a été souvent conduite à relayer les politiques impulsées par l'Etat.

En 1992, EDF-GDF crée une « Mission solidarité », appelée à se renforcer à partir de 1996. Elle capte, à l'époque, du point de vue de l'entreprise et dans un contexte émergent de libéralisation du marché, plusieurs logiques : celle d'une démarche stratégique vis-à-vis des collectivités qui sont autorités concédantes dans un marché qui doit s'ouvrir à la concurrence ; une logique de résistance (défense du service public) dans un contexte de libéralisation. Dix postes d'animateurs régionaux sont créés, ainsi que deux postes de « chargés de mission » sur des thèmes spécifiques comme le handicap, au niveau du siège.

Le poste d'animateur territorial dans la région NPDC est créé en 1994 pour, à l'époque, « gérer les CES » (l'entreprise est engagée alors par les pouvoirs publics à y réserver 4% de ses embauches). En 1996, il dispose pour la métropole lilloise d'un budget de 750 000 francs/an (destiné essentiellement à des opérations d'insertion, chantiers école, etc.). Chaque unité est engagée par la direction de l'entreprise à investir un million de francs pour « la solidarité et l'insertion » et il est admis que les directeurs d'unité soient évalués sur cette politique.

A l'intérieur de la « mission solidarité » se crée une entité spécifique, dédiée au handicap - « la mission handicap » qui regroupe quelques personnes chargées de suivre les premiers protocoles d'accueil de travailleurs handicapés qui se mettent en place. A partir de 1996, la mission « Solidarité » se renforce et vient s'y adjoindre notamment une thématique « Ville » - la structure devient Mission « Ville et solidarité » avec comme objectif une « *relation forte avec les communes* » et « *des adoucisseurs d'une politique de l'entreprise qui commence à se faire plus dure vis-à-vis de la clientèle* ». (cf. aussi chapitre 4) Le discours prééminent est alors celui de « l'entreprise citoyenne » qui va « *progressivement se transformer en RSE* » puis en « développement durable ».

La mission « Ville et solidarité » est dissoute en 2007 au moment de la séparation EDF-GDF. GDF garde le même type de structure que celle existant précédemment à savoir une mission nationale, rattachée au pôle développement durable et « des animateurs territoriaux ». Ses moyens sont considérablement réduits (l'entreprise ne dispose désormais que de trois animateurs territoriaux à Marseille, Nantes et Lille) cependant que la liste des « missions » prises en charge s'est allongée : c'est désormais un pôle « Ville, solidarité, diversité et handicap »<sup>39</sup>.

Parallèlement, dès les années 1990, EDF-GDF est engagée dans une action en faveur de la « mixité hommes-femmes », portée par les partenaires sociaux. A partir de 1995, par la voix de sa direction, elle s'est fortement préoccupée de la nécessité de renouveler « *le corps social de l'entreprise* », structuré par un système de cooptation de longue date. Ces préoccupations, qu'elles soient portées par la direction ou par les partenaires sociaux, sont alors extérieures au pôle de compétences sociales.

Dans cet exemple, les logiques de requalification qui sont d'ailleurs davantage ici des logiques de sédimentation, masquent à peine une forte continuité dans les pratiques, cependant que les acteurs déplorent une baisse très sensible des moyens (notamment depuis le

---

<sup>39</sup> Dans d'autres entreprises également, la mission diversité était venue s'appuyer sur une structure organisationnelle préexistante, mise en place d'abord sur la question du handicap : les « référents » ou « correspondants handicap » au niveau des différentes entités de l'entreprise sont devenus ainsi « coordonnateurs » ou « référents diversité » (Redcats).

programme « Altitudes 2005 » !). A titre d'exemple, le budget dont disposait avant la métropole lilloise doit couvrir aujourd'hui le tiers de la France. Comme le dit avec une certaine amertume la personne rencontrée : « *Au plus ça avance, au plus ça devient du spectacle* ». La diversité apparaît de ce point de vue, comme une politique potentiellement moins onéreuse pour l'entreprise, en ce qu'elle lui permet de formuler en termes d'engagement social des sujets qui étaient vus auparavant comme relevant d'une politique interne de gestion de ressources humaines.

Cette « réunification » de différentes problématiques - comme le dit significativement une des personnes rencontrées, « *aujourd'hui le handicap a rejoint la diversité* » - est cependant, comme nous essayerons de le montrer au chapitre suivant loin d'unifier leur traitement. Celui-ci demeure en effet fortement informé par des logiques historiques, ainsi que par des dynamiques sociologiques, institutionnelles et politiques spécifiques à chacun de ces champs d'action.

### 3.3.2. L'impact de la charte

Qu'apporte dès lors, au regard de ces engagements et interventions antérieures, la signature de la charte ? Pour un certain nombre de nos interlocuteurs, celle-ci a été avant tout l'occasion de formaliser des actions existant jusque-là de manière plus ou moins éparse et isolée. De ce point de vue, la signature de la charte et l'engagement pro-diversité de manière plus générale sont perçus, par certaines entreprises, comme leur permettant de « *structurer* » leurs actions, ou encore comme vecteur d'accélération dans la prise en compte de certains sujets (le handicap, « *la place des femmes* », « *les relations avec les écoles* » etc.) :

*« Il y avait plein de missions qui n'étaient pas prises en charge par l'entreprise, donc on s'est dit –on va s'intéresser. Effectivement, on a redynamisé les relations avec les écoles, et puis on s'est intéressé à la diversité ...*

*On a la chance de fonctionner dans une entreprise où toutes les bonnes initiatives sont les bienvenues et pour autant que le travail de base soit fait on peut prendre des initiatives dans d'autres domaines.*

*Donc on a découvert en échangeant avec quelques directeurs de magasin qu'untel s'était investi dans telle action... et on s'est dit à un moment donné, à la fin de l'année 2006, qu'il y a beaucoup de collaborateurs qui font plein de choses dans leur coin, c'est une thématique qui nous tient à cœur, on va essayer de construire quelque chose avec ça.*

*Parce que aussi, on avait trouvé des interlocuteurs qui étaient compétents, qui ne nous culpabilisaient pas. »* - témoigne la directrice de ressources humaines adjointe de Boulanger dont la prise de conscience sur « la diversité » est fortement catalysée par l'action de FACE, alors que l'entreprise suit aussi les actions menées par Auchan qui a localement un rôle important de leadership.

Si la charte de la diversité est devenue le cadre permettant de prolonger et, dans une moindre mesure de renouveler, des engagements antérieurs, il apparaît à la lumière de l'enquête, que la thématique de la diversité est, dans de nombreux cas, elle-même antérieure, ou en tout cas perçue comme telle par l'entreprise, par rapport à la signature de la charte.

En effet, à côté des entreprises qui possèdent des démarches antérieures d'action « citoyenne »<sup>40</sup>, d'autres entreprises, souvent de taille plus modeste et qui n'avaient pas nécessairement d'intervention en ce domaine, se sont intéressées à l'argument de la diversité. De ce point de vue, il semble que l'initiative de la charte, relayée par un certain nombre de réseaux, ainsi que par les pouvoirs publics eux-mêmes, a contribué à imposer le thème et à en populariser l'usage au-delà des entreprises emblématiques du CAC 40. La raison principale qui nous a été donnée de cette adhésion par nos interlocuteurs (outre le travail de « prosélytisme » fait par les différentes enceintes patronales que nous avons déjà souligné), fut que ces entreprises se représentaient, se vivaient déjà comme des organisations « diversifiées ». Dans la vision de celles rencontrées, la charte est venue acter et confirmer une situation existante, plus qu'elle n'en a initié le mouvement :

*« Donc en fait, on est rentré dans la démarche par le handicap, on a poursuivi en 2005 en signant la charte de la diversité... »*

*Je pense que c'est venu matérialiser quelque chose qui déjà existait sur certains points dans l'entreprise, maintenant il y a encore des axes à travailler» (crédit et assurance)*

*« Je pense en partie, que c'était en train de se faire naturellement parce qu'il y a un phénomène démographique fort. A la limite, j'ai fait en sorte qu'à la fois dans ma banque, au siège, de façon ponctuelle, les choses puissent avancer. J'ai accompagné le mouvement » (banque de détail)*

*« C'est CLE qui est venu vers nous et qui nous a proposé de signer la charte de la diversité, quand ils ont vu comment on avait procédé pour les recrutements, puisqu'il y avait vraiment ouverture à tout le monde. Donc on a signé la charte de la diversité et c'était plus naturel, plutôt que dire « on va changer les choses et on va travailler dessus », c'était vraiment naturel. » (centrale d'appel)*

De ce point de vue, il est révélateur que les promoteurs de la charte, comme l'a montré l'enquête, « démarchent » de manière privilégiée des entreprises identifiées comme « ouvertes » ou « sensibilisées » à la question. La logique du nombre de signatures en est une raison déjà évoquée, tout comme le fait que ces structures sont elles-mêmes prestataires de services en matière de diversité : elles ont donc intérêt à agir « *par affinité* » et par « *capillarité* », selon les expressions recueillies dans l'enquête, pour proposer de « *proche en proche* » leurs actions.

Dans certaines des situations observées, les entreprises avaient amorcé des interventions en matière de diversité avant de signer la charte. Selon le rapport Novethic (2005) basé sur les rapports des entreprises du CAC 40, « beaucoup d'entreprises ont entamé un travail important sur la diversité et les discriminations avant le lancement de la Charte : la signature allait pour elles de soi ». C'est notamment le cas d'Auchan dans notre échantillon qui, à l'initiative de son DRH (« *qui a pressenti que c'était un sujet qui devenait d'actualité* »), a mis sur pied dès 2005 un plan de formation appelé « Manager la diversité », en direction des 5 500 cadres de l'entreprise. N'étant pas coté en bourse, Auchan n'était pas non plus dans les premiers signataires de la charte, où figuraient les plus grandes capitalisations de la place de Paris,

---

<sup>40</sup> Quelle typologie proposer de ces entreprises : entreprises de transport, celles accomplissant avant une mission de service public – France-Telecom, EDF, la Poste - qui de ce fait ont été souvent perméables aux objectifs des politiques publiques. Mais aussi des entreprises qui ont été mobilisées par les pouvoirs publics au sein de réseaux d'influence locaux : voir par exemple l'action menée par Martine Aubry à la mairie de Lille avec des figures emblématiques du patronat local (Bruno Bonduelle, Serge Dassault).



sollicitées par le patronat et les pouvoirs publics à l'occasion du lancement de l'initiative en 2004. Son président directeur général finit cependant par être contacté en 2006 par le cabinet du Ministre délégué à l'égalité des chances. Après une concertation interne, l'entreprise préfère plutôt ne pas signer pour d'abord « *avancer dans l'action* »<sup>41</sup>. Comme Auchan, d'autres entreprises ont justifié le fait de ne pas signer la charte par la volonté « *d'être d'abord dans l'action* »<sup>42</sup> :

*« Ce qui est important à nos yeux, c'est les actions concrètes qu'on peut mener au quotidien, qui peuvent être un jour consacrées par la signature de la charte, c'est pas un problème. Mais ce n'est pas la signature de la charte en elle-même qui doit... qui est importante. C'est tout ce qu'on va pouvoir mener au quotidien en termes de sensibilisation, en termes d'actions concrètes, en termes de résultats, qui va faire, qu'à un moment donné l'entreprise ... On va considérer que l'entreprise est mûre pour signer la charte. Ce n'est pas l'inverse ! »* (enseigne d'électroménager)

La signature de la charte est de ce point de vue perçue comme la marque d'un « aboutissement », plutôt que comme un cadre contraignant d'intervention. Elle se rapproche ainsi des logiques de certification connues par l'entreprise avec cependant en l'occurrence, les critères de certifications en moins (ainsi que les phénomènes identifiés de « réseautage » et de prestation de services facturés qui ont accompagné le déploiement). La création du label diversité est de nature à apporter une certaine clarification en ce sens, en même temps qu'il scelle cette logique de certification, c'est-à-dire : donner le choix à ceux qui aimeraient s'en prévaloir de le faire, tout en ne contraignant en rien le plus grand nombre.

---

<sup>41</sup> « On n'est pas souvent sollicité, parce qu'on ne fait pas partie du CAC 40, comme on est pas coté en bourse. Donc en fait on ne pense pas toujours à nous au départ et puis après on nous contacte. Souvent au début, c'est les 40 plus grandes entreprises, du CAC 40 quoi, et puis ensuite on est contacté. En fait, je ne sais pas trop comment ça se passe, mais en tout cas, oui généralement c'est dans ce sens-là, effectivement. On est sollicité et après on dit si oui ou non on est d'accord, c'est eux (les pouvoirs publics) qui sollicitent d'abord les entreprises. Il y a eu un dîner qui a été organisé pour la signature de la charte avec Auchan. A Paris je pense, dans des locaux du ministère, à mon avis. Et puis ça c'est fait un peu du jour au lendemain, c'est à dire que... Je me rappelle encore d'une réunion le sept mars où on avait dit que nous, on souhaitait plutôt développer une charte interne de la diversité, et le seize mars, on a appris qu'Arnaud Mulliez avait signé, donc en fait, entre le sept et le seize, pouf, il a été contacté et il a signé, alors qu'on avait pas l'info. Donc ça s'est vraiment fait dans un délai très, très court. »

<sup>42</sup> Raison à laquelle il convient d'ajouter le marquage politique fort de cette initiative qui en a détourné un certain nombre de réseaux (FACE par exemple), alors qu'ils travaillent sur les mêmes sujets et avec les mêmes techniques d'intervention.

## Chapitre 4. La diversité en entreprise, « un champ des possibles »

A son origine, la charte de la diversité impulsée par le patronat et signée par un nombre croissant d'entreprises est explicitement liée à la question des discriminations ethnoraciales, et plus particulièrement à celle de la place des « minorités visibles » dans l'entreprise. A peine quelques années après sa mise en œuvre, la conception de la diversité qui la sous-tend s'est considérablement élargie pour inclure des préoccupations comme celles de la parité, du handicap, des « seniors » mais aussi de la « parentalité », de la « relation avec les écoles » etc. Cette approche de la diversité que les acteurs qualifient de « globale » et que nous qualifierons d'*extensive* fait écho aux approches politique et juridique française et européenne en matière de discriminations, où la loi couvre indistinctement et en même temps plusieurs motifs de discrimination.

Cependant, comme le montre l'enquête, l'approche « globale » qui se veut « exhaustive » des « critères » de discrimination se révèle dans les faits, telle que mise en œuvre par les entreprises, une *approche sélective* : la normativité des engagements pris étant incertaine, choix est donné à l'entreprise, dans ses efforts de promotion de la diversité, de se saisir des « critères » qui lui semblent les plus appropriés. Ce sont ces stratégies d'investissement sélectives et différentielles qui, à la lumière de l'enquête, marquent l'engagement des entreprises que nous présentons à présent. Pour montrer, dans un deuxième temps, comment elles semblent concourir aujourd'hui à un déploiement des actions caractérisé par un investissement croissant des questions du handicap, de l'âge, par exemple, et un « flou » persistant, voire un certain effacement de celles liées aux discriminations ethnoraciales.

### 4.1. Politiques « globales » de la discrimination, approches « inclusives » de la diversité

C'est la prise de conscience des phénomènes racistes et xénophobes et de la nécessité de les combattre qui est à l'origine de la politique anti-discriminatoire européenne (Borrillo, 2003). Mais, lorsqu'au début des années 1990, la Communauté Européenne cherche à se doter d'une compétence en matière de politique d'immigration et « d'intégration », compétence qu'elle ne possède pas jusque-là, les thèmes du racisme et de la lutte contre les discriminations ne sont pas les seuls envisagés (Guiraudon, 2004). S'ils finissent par s'imposer au détriment d'autres préoccupations comme, par exemple, celle d'une citoyenneté européenne « déterritorialisée », c'est en raison d'un portage et d'une négociation « habiles » de la part d'ONG européennes, mais aussi parce que la question des discriminations, qui se situe à la conjonction des registres économique et politique, s'inscrit pleinement dans les visions du processus de construction européenne du moment (De Schutter, 2000). Nous retrouvons dans cette analyse les aspects « tactiques » et « conjoncturels » qui ont caractérisé la « mise à l'agenda » européen de la question du racisme et des discriminations raciales ; aspects tactiques et conjoncturels qui depuis, semble-t-il, n'ont cessé d'accompagner l'institutionnalisation de ces politiques, alimentant des processus multiples de redéfinition - par *déplacement*, *extension* et *euphémisation* de la problématique. Ce sont ces processus que nous proposons d'analyser ici.

Avant 1997, il existe en droit communautaire, certaines « catégories protégées » en matière de discrimination, mais elles sont l'objet d'un traitement séparé et inégal (Borillo, 2003). La question de l'égalité des femmes apparaît comme historiquement première et reçoit notamment une base juridique dès 1957 (article 119 du traité de Rome devenu art. 141). D'autres critères de discrimination sont formellement condamnés, mais sans que cela implique une intervention contraignante des autorités communautaires – c'est le cas notamment du handicap, question sur laquelle le Conseil approuve, à partir de 1981, de nombreuses résolutions, décisions et recommandations qui laissent cependant les Etats membres complètement libres d'intervenir ou pas. C'est le cas également pour l'âge, pour lequel des conseils sont émis depuis 1982. Les discriminations fondées sur l'orientation sexuelle ne sont, en revanche, pas reconnues. Ne sont pas non plus reconnues les discriminations ethnicistes et racistes : seule la discrimination à raison de la nationalité est prise en compte au profit des ressortissants étrangers communautaires.

L'article 13 du Traité d'Amsterdam a été, pour ces observateurs, conçu d'abord comme un instrument de lutte contre le racisme (Borillo, 2003). Il a été l'aboutissement d'un long processus de mobilisations associatives et d'actions politiques, où les questions du racisme et de la xénophobie ont été centrales (Favell, 2000 ; Guiraudon 2004).

En 1984, le Parlement Européen est à l'origine d'une Commission d'enquête sur la montée du fascisme et du racisme dont le rapport est publié en 1985<sup>43</sup>. Il conclue à l'existence d'attitudes discriminatoires particulièrement importantes dans les régions à forte immigration. Ces attitudes sont liées à la montée de sentiments xénophobes qui consistent en une méfiance ou intolérance à l'égard des communautés étrangères, sans pour autant se confondre avec le racisme caractérisé par une hostilité agressive et délibérée envers ses communautés<sup>44</sup>. L'année suivante, les autorités européennes adoptent une Déclaration commune contre le Racisme et la Xénophobie. Un second rapport sera publié sur ces questions par le Parlement Européen en 1991 (rapport Ford), alors que des organisations non-gouvernementales commencent à se mobiliser en réclamant des mesures législatives européennes. Elles élaborent leurs propres propositions appelées *the Starting Line* qui obtiennent le soutien du Parlement, de quelques agences gouvernementales et d'un grand nombre d'ONG. En 1994 est instituée la Commission consultative sur le Racisme et la Xénophobie qui recommande l'adoption de mesures européennes contre le racisme<sup>45</sup>. L'année 1997, désignée comme « Année Européenne contre le Racisme » en offrira l'occasion – les propositions d'amendement du Traité Européen discutées à l'époque (1996-1997) par la Conférence Intergouvernementale (CIG) incluent l'idée d'introduction d'une clause antidiscriminatoire. Ce sera l'article 13 du traité d'Amsterdam, signé en 1997.

<sup>43</sup> Rapporteur M. Dimitrios Evrigenis, Parlement Européen, décembre 1985, dit « rapport Evrigenis ».

<sup>44</sup> « Ces attitudes (discriminatoires) vont de pair avec la montée de sentiments xénophobes (...). Le problème n'est pas aisé à résoudre ; la réalité politique contemporaine fondée sur la légitimité de l'Etat national et de la culture qui lui propre traverse une phase de mutation. De l'autre côté, la xénophobie et tant que mentalité et attitude de méfiance ou d'intolérance à l'égard des communautés étrangères ne saurait non plus être assimilée au racisme, marqué par une hostilité agressive et délibérée envers les mêmes communautés étrangères ».

<sup>45</sup> Final report from the Consultative Commission on Racism et Xenophobia to the General Affairs Council, Brussels, May, 1996.

Porté par la lutte contre le racisme, l'article 13 sera cependant l'occasion d'étendre la base du principe de non-discrimination et « d'homogénéiser » le traitement des différentes catégories, dont la liste inclue désormais « le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».

Ce principe d'extension des bases de la non-discrimination aurait été d'abord soutenu par la fédération d'ONG « Ligne de départ », puis repris à son compte par le groupe de réflexion sur la réforme du traité institué par le Conseil Européen dès 1995 (Guiraudon, 2004). « Ligne de départ » compte parmi ses experts de nombreux juristes. Or c'est aussi sur le plan du droit que la mise en équivalence de différents logiques et ordres de discrimination fait sens, alors que, du point de vue des dynamiques sociales, institutionnelles et politiques, il peut s'agir de problématiques et de champs d'intervention différenciés. Il y a donc une « universalité juridique de la discrimination » (Lanquetin, 2004) qui guidera la posture adoptée. L'article 13 du traité d'Amsterdam initie ainsi une « approche horizontale » des catégories de la discrimination (De Schutter, 2001).

Leur liste va toutefois rapidement s'allonger : ainsi la Charte européenne des droits fondamentaux qui, dans son article 21, réaffirme les principes de non-discrimination et l'étend à « toute discrimination fondée sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle », soit 17 situations dont l'énumération reste ouverte, comme l'indique l'emploi du terme « notamment ».

Deux de ces catégories demeurent cependant l'objet d'une attention particulière dans les textes européens : « le sexe » et « la race ou l'origine ethnique ». Alors que le sexe apparaît comme la catégorie la plus efficacement protégée, c'est en matière d'ethnicité et de « race » que la question des discriminations trouve ses frontières sociales les plus étendues (Borillo, 2003). Comme en témoigne la directive 2000/43, au niveau européen, la « race » et « l'origine ethnique » sont les seules dimensions pour lesquelles le principe d'égalité de traitement est affirmé au-delà du domaine de l'emploi pour couvrir un ensemble d'aspects de la vie sociale (éducation, logement, santé, etc.).

Cette approche indifférenciée, par alignement des catégories, va nourrir une stratégie européenne et ensuite nationale de lutte contre les discriminations qui sera qualifiée par un certain nombre d'experts de « politique globale ». Créé en 1998, à la suite de l'introduction de l'article 13, l'EUMC est transformé. En France, la loi du 16 novembre 2001<sup>46</sup> qui est une transposition partielle des directives européennes suit l'approche horizontale en même temps qu'elle formule de nouveaux motifs prohibés : « l'appartenance syndicale », « l'apparence physique », « le patronyme » auxquelles viendront s'ajouter les « caractéristiques génétiques » en 2002, la « grossesse » en 2006 (Calvès, 2008).

La question du racisme et des discriminations raciales conserve cependant à cette époque une saillance particulière - aux yeux des pouvoirs publics, dans les champs associatif et militant, dans l'espace public : c'est notamment le FAS (Fonds d'action sociale), organe historique des politiques publiques en « faveur des immigrés et de leur familles » qui se trouve chargé de « la lutte contre les discriminations » à la faveur de la loi de 2001 ; les mesures entreprises en termes d'action publique (la création notamment du GED, du 114, des CODAC) sont

---

<sup>46</sup> Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001, relative à la lutte contre les discriminations.

explicitement liées aux questions du racisme et des discriminations raciales, ainsi que la plupart des actes politiques marquants entrepris<sup>47</sup>.

En France, l'avènement de la problématique discriminatoire est vue par un certain nombre d'acteurs sociaux et politiques, ainsi que des chercheurs, comme une « nouvelle fenêtre d'opportunité » pour la construction d'une « politique des minorités », projet dans lequel auraient échoué, au cours des années 1990, la référence au multiculturalisme ou à une reconnaissance culturelle (Eric Fassin, 2006). Il y a donc une attente partagée à ce que la question des discriminations, moins « antithétique » à la tradition républicaine par la référence centrale à l'égalité, vienne briser un certain nombre de « tabous républicains ».

Cette approche politique des discriminations, centrée sur les rapports sociaux d'ethnicité et de « race », s'accompagne cependant d'une « expansion » rapide du droit anti-discriminatoire (Calvès, 2008). Celle-ci opère selon un double mécanisme déjà identifié : d'élargissement d'abord de son champ d'application (de la relation de travail (loi de 2001), aux rapports locatifs (loi du 17 janvier 2002), à la relation de soin (loi du 4 mars 2006) ; puis de création de nouvelles catégories, dont la liste, comme l'affirme la juriste Gwenaële Calvès, « n'est sans doute pas close aujourd'hui ».

C'est avec la création de la Halde le 30 décembre 2004 et son installation au 1<sup>er</sup> janvier 2005 que la stratégie d'une approche « globale » des discriminations se trouve consacrée et pourra s'imposer institutionnellement et politiquement en France<sup>48</sup>. Si la mission de préfiguration est confiée à Bernard Stasi, connu pour les travaux qu'il a conduits sur l'immigration et la laïcité, la Haute Autorité aura pour compétence de traiter de toutes les discriminations<sup>49</sup> : « *son champ de compétence sera donc très large pour ne pas dire immense*<sup>50</sup> ». D'ailleurs le rapport de préfiguration préconise d'éviter une « *définition trop précise [du] champ de compétence* » car d'autres critères de discrimination doivent pouvoir être pris en compte par cette « *autorité [qui] doit être envisagée de manière évolutive* » (Stasi, 2004 cité par Tandé, 2008). D'autres possibilités avaient été cependant envisagées plus tôt : le rapport Belorgey qui relie la création d'une autorité indépendante exclusivement aux discriminations ethnoraciales, propose en 1999 la création d'un organisme équivalent à la CRE britannique par la transformation du HCI (Belorgey, 1999). Le gouvernement socialiste au pouvoir se retranche à l'époque derrière

---

<sup>47</sup> Voir notamment : la communication de Martine Aubry sur la politique d'intégration en Conseil des ministres, le 21 octobre 1998, la parution cette même année du rapport du HCI sous le titre *Lutter contre les discriminations : faire respecter le principe d'égalité*, la Déclaration de Grenelle en 1999, les Assises de la citoyenneté en 2000 pour n'en retenir que quelques uns. L'ensemble des travaux du GED ainsi que l'ensemble des rapports publics de cette période qui prennent pour objet « la lutte contre les discriminations » sont consacrés exclusivement à la question du racisme et des discriminations raciales (HCI, 1998 ; Belorgey, 1999). Pour une revue de littérature voir Tandé (2008).

<sup>48</sup> Notons qu'en septembre de cette année (2004), à l'occasion de la transformation des CODAC en COPEC, leur champ d'intervention est déjà étendu à toute forme de discrimination (circulaire de 20 septembre).

<sup>49</sup> Le principe d'une « *nouvelle autorité indépendante, compétente à l'égard de toutes les formes de discrimination* » figure déjà dans la lettre de mission. Il sera corroboré par le rapport qui souligne le fait, qu'à l'égard d'autres expériences nationales, « *la tendance est désormais de traiter de l'ensemble des discriminations au sein d'une entité unique* ». Le rapport corrobore donc le principe de création d'une « *structure unique* » dont le « *champ de compétence* » soit « *le plus étendu possible* » et couvre « *toutes les discriminations, y compris indirectes, et tous les domaines d'activité* ». L'approche de l'auteur se veut globale, et il prévoit déjà des évolutions en évitant que la loi ne propose une « *définition trop précise [du] champ de compétence* » : d'autres critères de discrimination doivent pouvoir être pris en compte par cette « *autorité [qui] doit être envisagée de manière évolutive* ». (Stasi, 2004 cité par Tandé, 2008). Le rapport insiste sur l'idée d'un « *consensus* » qui existerait en Europe et en France sur le sujet, mais, comme le remarque Alexandre Tandé, le lecteur n'a pas accès au contenu des entretiens et des auditions réalisés, qui n'ont concerné aucun enseignant ou chercheur spécialisé sur ces enjeux. Le rapport ne s'appuie d'ailleurs sur aucun travail scientifique (Tandé, 2008). C'est donc une décision avant tout politique qui est ainsi entérinée.

<sup>50</sup> Intervention de Philippe Bardiaux au colloque « La lutte contre les discriminations : initiatives publiques et pratiques d'entreprises », organisé par la DARES, le 9 décembre 2004 à Paris.

des attitudes de « procrastination » (Guiraudon, 2004), cependant que s'engage sur la question un rapport de force avec des visions plus républicaines, comme celle notamment de Jean-Pierre Chevènement (Lorcerie, 2000 ; Guiraudon, 2004).

Les motifs prohibés de discrimination pris en charge par la Halde sont multiples : « l'origine », le « sexe », « la situation de famille », « l'apparence physique », le « patronyme », « l'état de santé », le « handicap », les « caractéristiques génétiques », les « mœurs », « l'orientation sexuelle », « l'âge », les « opinions politiques », les « convictions religieuses », les « activités syndicales » et « l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une « race » » (Halde, 2006a).

On peut s'interroger sur les raisons pour lesquelles cette « approche globale » en est arrivée à s'imposer. S'agit-il d'un phénomène mécanique de transposition de « l'approche horizontale » des catégories, établie par les textes juridiques ? Quelle a été ici l'incidence des mobilisations militantes selon des logiques « catégorielles » ? Les militants de la mixité et de la parité en France ont vu dans cette politique « globale » le risque de se faire « diluer »<sup>51</sup>. L'argument est aussi formulé pour les discriminations ethnoraciales, désormais « diluées dans une instance à vocation « universelle » de combat contre toutes les formes de discrimination qui dépolitise le problème du racisme » (De Rudder, Vourc'h, 2005), conduit à une « banalisation thématique », voire à la disparition de la question spécifique de l'ethnicité (Dhume et Sagnard-Haddaoui, 2006). D'après Virginie Guiraudon, pour les organisations qui militent en faveur d'une prise en charge européenne de la question du racisme et des discriminations raciales, cette association des problématiques peut s'apparenter dès le départ à une « stratégie de diversion » : « le groupe Ligne de départ comprit qu'il pouvait rassembler dans une coalition d'autres lobbies européens tels que le Forum Européen des Personnes Handicapées et détourner en partie l'attention des populations immigrées qui ne bénéficiaient pas toujours de la plus grande sympathie » (Guiraudon, 2004)<sup>52</sup>. Pour les « catégories moins protégées » (comme l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle), l'association avec des sujets plus anciens pouvait être vue comme une stratégie leur permettant de « bénéficier d'une expertise accumulée » (Borrillo, 2003). L'inclusion de « l'orientation sexuelle » dans la rédaction définitive de l'article 13 finit par s'imposer à la faveur de l'action de l'ILGA Europe (International Lesbian and Gay Association), contre les réticences de nombreux gouvernements (Borrillo, 2003).

En France, au moment de la création de la Halde, des arguments juridiques et institutionnels plaident en faveur d'une « politique globale », qui serait de nature à mettre fin à « une situation hiérarchique des critères » lisible dans le droit (Borrillo, 2003), ou prévenir la dispersion et les approches sectorielles qui auraient prévalu jusque-là au profit d'une « unification des politiques publiques de lutte contre les discriminations » (Graefly, 2005 cité par Calvès, 2008)<sup>53</sup>. Cette perspective repose sur l'idée que les mécanismes juridiques pour définir la discrimination et lutter contre elle sont transposables d'un champ à l'autre (Pettiti et Scalbert, 2005 cité par Calvès, 2008). Si cette thèse demeure parfaitement défendable d'un point de vue juridique, on voit mal cependant « quels pourraient être les instruments et le socle commun d'une politique publique qui se fixerait pour objectif de régler des questions aussi disparates que celle de la progression de carrière des cadres « seniors », l'aménagement

<sup>51</sup> Intervention de la salle aux « Premiers rencontres parlementaires en faveur de l'égalité professionnelle », Paris, 2008.

<sup>52</sup> European Women's Lobby, European Disability Forum, European Migrant's Forum, ILGA Europe sont les plateformes les plus importantes ... ; voir aussi ENAR (Cle)

<sup>53</sup> La « fragmentation des moyens » et « la dispersion des services » de la politique de lutte contre les discriminations est une des principales critiques formulée par le rapport Stasi qui préfigure l'installation de la Halde (Stasi 2004, Tandé, 2008).

du principe de laïcité, l'accueil à la cantine des enfants souffrant d'allergies alimentaires, les difficultés que rencontrent les entreprises françaises pour recruter des cadres étrangers, l'accès aux tribunaux des personnes en fauteuil roulant, etc. » (Calvès, 2008).

C'est d'ailleurs dans un contexte similaire que s'enracine « l'invention » du thème de la *diversité* au sein de la jurisprudence américaine des politiques d'*affirmative action*. Face aux demandes potentiellement concurrentes venant de différents groupes minoritaires, le juge estime que ces revendications sont juridiquement équivalentes, même s'il peut être politiquement souhaitable et socialement justifié qu'elles reçoivent un traitement différent. A la différence du législateur, le juge ne peut pas rendre des décisions qui reposent sur des arguments politiques. D'où l'argument de la *diversité* qui, d'une part, sort du registre de l'injustice et de la réparation des torts qui est « fragile » et, d'autre part, permet de fusionner des enjeux différentes : dans le cas des Etats-Unis à la fin des années 1970, celui concernant les Noirs-américains et celui des nouveaux migrants (Oudghiri et Sabbagh, 1999 ; Sabbagh, 2003).

Comme dans les usages américains, la notion de diversité qui gagne en popularité en France à partir de l'année 2004, est d'abord explicitement adossée à la diversité ethnoraciale. Lorsque qu'elle apparaît dans le débat public, c'est très clairement les rapports d'ethnicité et de « race » qui lui confèrent une coloration particulière. En 2004, au moment du lancement de la charte, la question des « minorités visibles » est celle qui lui donne son contenu. Pourtant très rapidement, la *diversité* va connaître un processus d'extension sémantique et pratique, similaire à celui du droit de la non-discrimination que nous avons retracé.

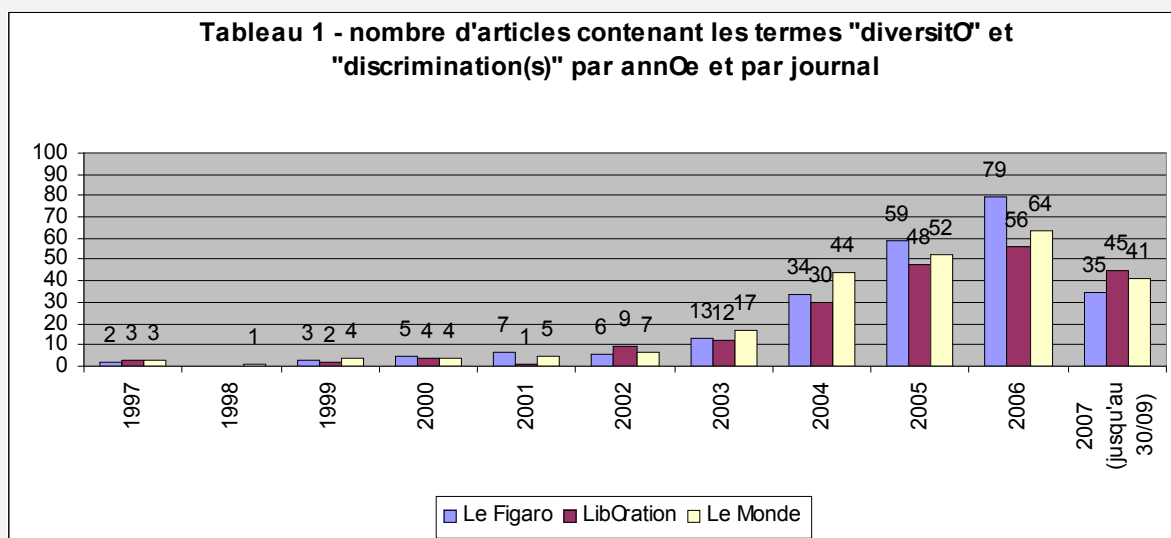
Dès la fin de l'année 2004, le rapport Versini sur *La diversité dans la fonction publique*, adopte « une définition globale de la diversité » qui inclue la question du handicap, de la parité, des travailleurs âgés et de ce que les auteurs appellent « la diversité sociale », même s'ils consacrent une attention particulière aux « personnes d'origine étrangère » (Versini, 2004). Selon une étude portant sur l'engagement des entreprises du CAC 40 en faveur de la diversité, réalisée en 2005, l'acceptation de la notion, telle qu'on la lit dans les rapports d'entreprise, « est ambiguë et parfois bien trop large » : il est question tout autant de la diversité des salariés, que des produits, des sites et des pays d'implantation (Novethic, 2005). En 2006, la Halde constate que « beaucoup d'entreprises ont eu tendance à interpréter (la diversité) dans un sens large et à l'utiliser comme un fondement de leur politique d'égalité en général » (Halde, 2006b).

### Apparition et diffusion du terme « diversité » dans la presse quotidienne nationale (*Le Figaro, Libération, le Monde*) de janvier 1997 au 30 septembre 2007

L'emploi du terme « diversité » (en association avec celui de « discrimination(s) »<sup>54</sup>) progresse régulièrement dans l'espace médiatique de 1997 à 2007. Cependant sur la période étudiée, on compte plus de dix fois plus d'articles contenant seulement le terme « discrimination(s) » que d'articles médiatisant en plus le terme « diversité ».

De 1997 à 2003, l'utilisation du terme augmente progressivement mais de manière assez faible : c'est à partir de 2004 que le terme sera employé de manière plus significative au sein des trois journaux. La progression de l'utilisation est à peu près la même selon les journaux.

*Le Monde* et *le Figaro* sont les deux journaux qui emploient le plus ce terme : sur la période étudiée, *le Figaro* compte 243 articles contenant le terme, *le Monde* 242 et *Libération* 210, soit au total 694 articles recensés pour les trois journaux dont 587 pour la période 2004-2007.



L'observation du nombre d'articles parus par année et par mois pour chaque journal permet de constater que c'est en décembre 2003 que le terme « diversité » est pour la première fois significativement médiatisé. Le terme fait « événement de discours » à cette période à l'occasion de la remise du rapport de la commission Stasi.

On observe également un pic médiatique en novembre 2005 : « diversité » est fortement utilisé à ce moment par les trois journaux (28 articles pour *le Figaro*, 17 pour *le Monde* et 15 pour *Libération*).

L'observation de la répartition des articles en rubrique permet de constater une évolution dans la médiatisation du terme : de 1997 à 2003, les rubriques les plus utilisées sont « Tribune libre » et « Internationale ». Pendant cette période, le terme est mis en scène essentiellement dans des « discours rapportés », c'est-à-dire qu'il « ne fait pas sens » dans l'espace discursif

<sup>54</sup> L'emploi du terme de diversité seul concerne un très grand nombre d'articles d'où le choix qui a été fait ici de construire le corpus d'articles étudié par l'association avec « discrimination(s) ».



français. Il figure notamment au sein d'articles qui traitent des Etats-Unis ou de la Grande Bretagne. Cependant, on note quelques utilisations dans des discours rapportés de personnalités politiques françaises : François Stasse, auteur du rapport du Conseil d'Etat de 1996, pour les premières occurrences, mais le thème n'est pas alors « relayé » ; en 2000, la rubrique « Médias » est celle qui compte le plus d'articles contenant le terme « diversité » associé alors à la question de la représentation des minorités dans les médias et porté souvent par des membres du gouvernement de Lionel Jospin ; en mars 2000, le terme apparaît également dans une citation du discours de Lionel Jospin aux Assises de la citoyenneté. Les personnalités politiques qui mobilisent le terme pendant cette période sont presque toutes membres du parti socialiste. La première occurrence du terme utilisé par un membre de l'UMP apparaît dans la voix rapportée de Jacques Chirac en avril 2002, dans un contexte où il est opposé à Jean-Marie Le Pen lors du deuxième tour des présidentielles : « *La France est un pays qui trouve sa grandeur dans sa diversité et son refus des communautarismes* » (Libération, 27 avril 2002 et Le Figaro, 27 avril 2002). Les usages les plus événementialisés sont corrélés à la question de l'immigration.

A partir de 2000, on observe un déplacement de la thématique vers l'Europe.

L'année 2003 représente un tournant dans la médiatisation du terme : les articles sont plus centrés sur la société française, le rubriquage se diversifie ainsi que les acteurs qui interviennent sous la rubrique « Tribune libre » : les personnalités politiques sont de moins en moins médiatisées, les acteurs sociaux qui représentent le monde de l'entreprise apparaissent, ainsi que des experts et des universitaires.

En 2003, la problématique de la « diversité » au sein des entreprises fait son apparition dans l'espace médiatique sous les rubriques « Entreprise », « Economie » et « Société ». Dans ce contexte, le terme « diversité » apparaît d'abord à propos de la discrimination liée au genre. En octobre 2003, *le Figaro* publie sous la rubrique « Société » un article traitant des initiatives de la part des entreprises pour embaucher des « personnes issues de l'immigration ». Au sein de cet article, pour la première fois apparaît Claude Bébéar, mais il n'est pas le porteur du terme. Le terme « diversité » est employé dans des articles en rapport avec le monde de l'entreprise notamment à partir de 2004, mais l'utilisation des rubriques liées à l'emploi sera très forte en 2006. On peut se demander si la forte événementialisation et le pic d'occurrences observés en novembre 2005 n'a pas participé à cette plus forte médiatisation du terme « diversité » sous ces rubriques en 2006.

L'événementialité du terme est la plus forte lorsqu'il est associé à la question de l'immigration et des discriminations ethnoraciales. De même, le facteur de discrimination le plus médiatisé dans les articles est celui lié à « l'origine » et la « race » (439 articles).

On note cependant une plus grande diversité des facteurs de discrimination dans les articles liés au monde de l'entreprise. Sur la période 2004-2007 : les discriminations liées au genre sont mentionnées par 58 articles, les discriminations liées au handicap par 26 articles, les discriminations liées à l'homophobie (26 articles), les discriminations liées à l'âge par 32 articles. L'année 2006 est celle où l'âge est le plus associé à la « diversité », surtout au sein du *Figaro* (10 articles pour *le Figaro*, 5 pour *Libération* et 3 pour *le Monde*). Les discriminations liées au genre, à l'âge, à l'orientation sexuelle et au handicap sont majoritairement médiatisées au sein de problématiques liées à l'entreprise. En dehors de ce cadre, la diversité est majoritairement associée aux discriminations ethnoraciales.

## 5.2. Interprétations de la diversité et jeux des critères

Interprétée dans un sens « large », la diversité en entreprise fait référence à la fois au sexe, à l'âge, au handicap, à la formation poursuivie, à l'origine sociale ou territoriale, à la situation familiale, etc. Cependant, un des résultats importants de notre enquête est de montrer qu'à partir de cette vision étendue, qui a pour corollaire nécessaire un certain flou et une plasticité de l'objet, des usages sociaux particuliers se mettent en place, caractérisés cette fois-ci par des interprétations à chaque fois particulières, contextuelles et sélectives, de la « diversité ». L'approche « globale » qui se veut « exhaustive » des catégories se révèle ainsi, dans les faits, une approche *sélective* : la normativité des engagements étant incertaine, liberté est donnée à chacun dans ses efforts de promotion de la diversité de se saisir des catégories qui lui semblent les plus appropriées.

Plutôt qu'à une intégration des différentes catégories de non-discrimination, on assiste donc à un *choix*, fait au cas par cas, en fonction des contextes historiques et organisationnels propres à chaque entreprise. Tout se passe comme si la diversité ouvrait en entreprise « un champ des possibles », donnant à chaque organisation la possibilité de construire et de promouvoir « sa propre définition ». De ces choix locaux et contextuels, émergent pourtant, comme le montre l'enquête, un certain nombre d'objets consensuels qui recueillent l'adhésion du plus grand nombre.

A les analyser, on constate que le « centre de gravité » de la diversité en entreprise s'est rapidement déplacé, en l'espace de quelques années, des questions de « race » et d'ethnicité vers celles par exemple aujourd'hui de « parentalité ». Un cheminement inattendu dont il convient ici de questionner les issues et les modalités.

### 5.1.1. La diversité « D majuscule » et « la stratégie du coin »

L'extension rapide, le flou et la plasticité de la notion de diversité vont, en effet, ouvrir pour les acteurs sociaux un *champ d'interprétation* large de ce qu'est la diversité et des manières d'y contribuer : un jeu des critères se met dès lors en place lequel, s'il ne repose pas explicitement sur l'idée de hiérarchie, va faire émerger, à travers notamment le langage des « *priorités* », un certain nombre d'objets dont les entreprises auront tendance à se saisir de manière préférentielle. Observés dans l'enquête, ces ordres de priorité non seulement ne reflètent pas « la situation hiérarchique des critères », lisible dans le droit, mais en constituent parfois une image inversée.

Ainsi, pour commencer, l'ensemble des personnes que nous avons rencontrées, nous ont rappelé, très souvent en début d'entretien pour dresser le cadre général de la vision de leur entreprise, que « la diversité » était entendue par eux (1) « au sens large » et (2) dans le respect « d'une égale dignité » des catégories protégées :

« Pour nous, c'est quoi la diversité aujourd'hui? C'est tenir compte de tous les profils humains qui existent dans la société. Hommes, femmes, grands, petits, gros etc. Et pouvoir les intégrer dans l'entreprise. Point barre » (Grande distribution)

« Les seniors, au même titre que les personnes en surpoids ou les personnes d'origine étrangère.. » (Centrale d'appel)

« Chez nous, la diversité, c'est au sens large, et dans la diversité on entend aussi les travailleurs handicapés. Quand on parle de diversité, c'est le brassage des cultures, et c'est vraiment une diversité au sens très large du terme » (Vente à distance)

« La diversité, c'est tout ce qui est égalité des chances, lutte contre les discriminations, c'est la diversité au sens large, c'est la diversification du recrutement, la prise en charge des filières universitaires et pas uniquement des grandes écoles... Voilà ce que nous, on met derrière la diversité, c'est veiller à ce que notre entreprise soit diverse mais dans tous les sens du terme, y a pas que la première idée qui est « black blanc beur », c'est beaucoup plus vague (vaste ?), et d'ailleurs le handicap a rejoint la diversité. » (Entreprise du groupe PPR)

Pour l'ensemble des entreprises que nous avons rencontrées, la diversité était ainsi vue comme un champ « large », « vaste », parfois « vague » que leur politique devait embrasser. Dans cette dynamique d'extension et « d'inclusion » de nouveaux publics, les entreprises sont elles-mêmes génératrices de catégories nouvelles (« les petits », « les grands », « les personnes en surpoids »). La multiplication de critères et leur énumération est aussi faite pour rappeler qu'il n'y a pas de critère plus important qu'un autre, qu'il n'existe pas de hiérarchie entre eux, et que toutes les formes de discrimination sont également intolérables.

Cette vision « globale » ou « large » s'impose aussi *contre* l'acception première de « la diversité » qui était, nous l'avons vu, informée de manière privilégiée par les catégories d'ethnicité et de « race ». Ainsi, la très grande partie de nos interlocuteurs ont mis un point d'honneur à souligner que la diversité ce n'était pas « que ça », c'est-à-dire la question des minorités raciales, des « personnes issues de l'immigration ». Un large consensus semble s'être établi sur cette question, dont on mesure la solidité et l'importance à la rapidité de son expansion, ainsi qu'à son caractère de plus en plus contraignant. La diversité « globale » est aujourd'hui le cadre obligatoire des « démarches diversité » en entreprise ; inversement, rattacher la diversité à un ordre de discrimination spécifique, en particulier ethnoracial, apparaît comme un procédé discriminatoire.

L'ensemble des entreprises que nous avons rencontrées s'en sont défendues. D'autres acteurs, notamment associatifs, qui engagés dans une démarche militante épousent des logiques davantage catégorielles, ont dû faire un effort pour universaliser leur représentation de la diversité, face à un message fort des entreprises<sup>55</sup>. Paradoxalement, il n'y avait guère que les entreprises quelque peu réfractaires à la « démarche diversité » (qui n'avaient pas signé la charte ou peinaient à concrétiser leurs actions), qui en étaient encore à voir dans celle-ci une question de « personnes issues de l'immigration ».

---

<sup>55</sup> Il en va ainsi, par exemple, de l'association roubaisienne CLE, une des premières à avoir entrepris de faire signer la charte de la diversité en région sous l'égide de son président national Yazid Sabeg, et qui a ouvert son colloque annuel en 2008 avec un discours embarrassé sur la diversité « *D majuscule* », dont leurs « partenaires », de toute évidence, leur avaient reproché de ne pas suffisamment tenir compte. L'association est par ailleurs vue localement comme incarnant une logique plutôt « communautaire », à côté d'autres acteurs, dont Alliances, dits représenter une tendance. Suite aux manifestations qu'elle organise, l'association a été aussi violemment prise à partie par des mouvances d'extrême droite.

Ainsi, on pourrait dire que le débat s'est plus ou moins inversé, en l'espace de quelques années : de la promotion de la diversité comme synonyme de lutte contre les discriminations raciales, on est passé à une situation où renvoyer la question de la diversité au racisme est perçu comme un procédé discriminatoire à l'égard des autres « catégories de la diversité ». C'est le spectre du « communautarisme » qu'on retrouve ici, de manière attendue.

Et pourtant la diversité, au sens large, est une vue de l'esprit. Dans les faits, et après voir rappelé ce message consensuel, les entreprises seront amenées dans leurs pratiques, pour éviter de « *se perdre* » ou « *partir dans tous les sens* », à « *faire des choix* ». C'est un double mouvement qui semble ainsi organiser leurs démarches : d'une part, l'ensemble de celles que nous avons rencontrées s'efforcent « d'élargir » leur politique, en combinant notamment pour cela différentes interventions catégorielles ; d'autre part, compte tenu de l'espace ouvert ainsi par « la diversité », elles sont « *obligées de faire des choix* », ne pouvant pas tout embrasser. Comme en témoigne l'une des personnes rencontrées : « *La question de la diversité semble très simple, mais j'ai du mal à la définir, savoir jusqu'où on va quand on parle de diversité. Donc oui, cette charte de la diversité est signée, mais comme vous pouvez le constater ce n'est pas encore quelque chose sur lequel on arrive à trouver une définition sur le long terme.* » (entreprise du textile et de l'habillement). Comme le montre l'enquête, il appartient à chaque organisation de trouver une ou « sa » définition de la diversité.

### **Trouver une définition de la diversité**

Dans la très grande majorité d'entreprises que nous avons enquêtées, les politiques de diversité se structurent par l'articulation ou plutôt par la somme de différentes interventions catégorielles. De ce point de vue, « la réunification » de préoccupations et de champs d'intervention antérieurs (âge, handicap, égalité femmes-hommes), sous le vocable de diversité, apparaît bien plus comme une juxtaposition que comme une intégration.

Certes, il existe des interventions « transversales » aux logiques catégorielles, comme par exemple, les opérations de « sensibilisation » et de communication, la révision des procédures RH, la formation. Cependant, comme souligné précédemment, ces actions restent fort circonscrites dans leur contenu et dans le temps – les formations sont souvent réservées à une partie des collaborateurs (management, gestionnaires RH) et représentent tout au plus une demi-journée ou une journée ; les procédures de recrutement étaient toujours déjà « revues » au moment où nous avons mené l'enquête. De manière significative, ces actions sont dans un certain nombre d'entreprises portées par des professionnels autres que ceux chargés de « la diversité » (*cf. supra*).

La démarche diversité est définie en revanche de manière privilégiée comme l'action visant la promotion d'un certain nombre de « publics » ou de catégories spécifiques de collaborateurs. Agir pour la diversité en entreprise, c'est agir pour les femmes, les personnes handicapées, les seniors. C'est donc par l'articulation de différentes interventions catégorielles que les « plans diversité », lorsqu'ils existent, sont structurés de manière prééminente. D'abord niées par une rhétorique de la « *vraie diversité* » ou de la diversité « *D majuscule* », les logiques catégorielles informent de fait les actions des entreprises.

L'importance de ces logiques catégorielles relève d'un impératif d'action concrète. Il résulte pour les acteurs économiques d'un raisonnement pratique, ainsi que de la volonté exprimée d'accomplir un effort particulier, d'action positive en direction de groupes désavantagés. Cependant un des résultats importants de l'enquête a été de montrer que ces interventions catégorielles se développent très largement dans un « **contexte de choix** », donnant lieu à un engagement et à un investissement *sélectifs* de la part des entreprises, à travers notamment l'énoncé de « *priorités* » ou d'« *axes d'intervention* ». Tout se passe comme si l'évocation *a priori* de l'étendue du champ de la diversité, justifiait *a posteriori* la nécessité de « faire des choix » - « *pour ne pas partir dans tous les sens* », « *ne pas se perdre* ». Comme l'exprime par exemple ce directeur de ressources humaines d'une grande entreprise, très engagé à titre personnel et au plan local en faveur de cette politique :

*« Moi, je pensais embrasser tout en même temps. Je me disais: « On va traiter le problème des discriminations sexuelles, on va traiter le problème des discriminations d'origines, socialo ethnique, on va traiter le problème des travailleurs à mobilité réduite, les handicapés. Et en fait je me suis aperçu que ça ne marchait pas. Parce que la volonté qui est la mienne n'est pas forcément la volonté des autres.*

***Donc nous, pour que le sujet avance, on a essayé de faire la stratégie du coin, c'est-à-dire de prendre une action... et cette action on l'a prise sur les travailleurs handicapés. »*** (nous soulignons)

Les entreprises se trouvent donc confrontées à la question de « *qu'est ce qu'on met derrière diversité* » et sont amenées à en donner une définition et une interprétation qui leur sont propres et qui sont, dans les faits, des interprétations catégorielles et sélectives. Ces démarches contextuelles et cette logique de choix sont d'autant plus fortes qu'on s'éloigne du siège, d'une direction générale de groupe, pour aller vers des entités plus locales (nationales ou régionales)<sup>56</sup> : alors que les premiers, notamment en la figure des « responsables diversité », s'efforcent de formaliser « un cadre » qui articule plusieurs « axes d'intervention », les seconds n'hésitent pas à concentrer leurs efforts sur un seul objet qui « *leur tient à cœur* ».

Nous avons observé dans l'enquête différentes *stratégies de choix*, différentes *procédures de sélection* dont les justifications pouvaient varier d'une entreprise à l'autre, mais dont les résultats se rapprochaient plutôt dans les faits : le handicap, la parité, « race » et ethnicité, les « seniors », énumérés ici par ordre de la fréquence de leur occurrence dans les programmes d'action, en étaient les composants principaux, avec des développements très spécifiques pour chacune des catégories, comme nous le verrons ensuite. Les convictions religieuses et l'orientation sexuelle ne faisaient l'objet d'aucune mention<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> Parfois cette logique de choix est posée explicitement comme par exemple chez Michelin où cinq axes d'intervention sont définis au niveau du groupe parmi lesquels chaque entité nationale peut choisir trois qu'elle souhaite investir.

<sup>57</sup> Ces résultats issus de notre enquête dans la métropole lilloise correspondent à ceux obtenus, à partir d'une analyse des rapports des entreprises du CAC 40 qui, dès 2005, pointe également « quatre discriminations principales prises en compte par les entreprises » dont l'ordre par fréquence d'occurrences et de mention dans les rapports correspond également à celui que nous avons observé : discriminations liées au handicap (abordées par 49% des entreprises), discriminations liées au sexe (abordées par 40% des entreprises), liées à l'âge (abordées par 32% des entreprises), « minorités visibles » (abordées par 27% des entreprises). Aucune recension pour les croyances et les orientations sexuelles (Novethic, 2005).

### 5.1.2. Procédures de choix et ordres de justification

L'émergence ou la définition des « axes d'intervention » se base rarement sur un audit des pratiques et de la situation de l'entreprise, mais est le plus souvent le fruit d'une démarche de concertation avec les collaborateurs, d'une « réflexion prospective et stratégique », parfois le résultat d'un « auto-diagnostic ». Ces trois manières de procéder qui constituent aussi des formes de justification implicite des choix opérés (la participation (démocratique), « la stratégie », le diagnostic) ne sont pas complètement distinctes, ni dans leur logique, ni dans leurs modalités pratiques, et se trouvent donc bien souvent entremêlées dans les démarches des entreprises qui cherchent à bricoler des articulations entre elles. Une quatrième logique de déploiement peut être relevée enfin qui se présente comme une démarche entièrement *tactique* puisqu'elle va s'attacher à travailler la différence de « nature » des catégories entre elles, plutôt que des éléments contextuels de l'entreprise. Notons enfin la grande convergence des « priorités » définies par les entreprises, quels que soient la nature des procédures et des ordres de justification mobilisés.

#### **La démarche participative.**

L'émergence des « axes » ou des « priorités d'intervention » en matière de diversité est bien souvent dans l'entreprise le résultat d'un travail « participatif » qui associe un groupe de collaborateurs au sein, par exemple, d'un « comité de diversité » que les entreprises sont nombreuses à avoir créés (Auchan, Finaref, Boulanger, Okaïdi). Ces groupes sont formés et animés par le « responsable diversité » avec le concours de la direction et des ressources humaines et souvent avec l'idée de « diversifier » les profils des participants : collaborateurs « opérationnels » et faisant partie de l'encadrement, hommes et femmes, collaborateurs minoritaires. Ils fonctionnent largement sur la base du volontariat. Aussi, l'idée pour les composer est de rechercher les personnes « *les plus partantes* », celles qui ont « *une sensibilité personnelle* », un peu d'ailleurs à la manière dont cela fonctionne pour les responsables diversité.

*« Donc la charte, on l'a signée en 2005 et l'optique qui a été prise a été un peu différente de celle que nous avons eue dans l'action pour le handicap où c'est beaucoup la DRH qui a porté avec les opérationnels impliqués, l'assistance à l'AFEJI...*

*Donc là, nous avons pris une optique un petit peu différente et nous avons créé un groupe de travail « transverse » qui représentait à la fois tous les métiers de l'entreprise et tous les niveaux hiérarchiques pour en fait travailler sur la charte de la diversité et pour dire quelles actions pourrait-on mettre en place pour rendre cette charte réelle : donc on a fait un groupe de travail d'une quinzaine de personnes et on a décidé de pas mal d'actions.*

(La constitution du groupe ?) : *« Bah les plus partants, j'en sais rien, peut-être ceux qui ont une sensibilité personnelle, des personnes en tous les cas qui sont de près ou de loin en contact avec la diversité. C'est des personnes qui ont un conjoint peut-être..., ou des personnes handicapées dans leur famille ou dans l'entourage proche, ou qui ont, je sais pas, c'est pour diverses raisons. Ou qui sont eux-mêmes plus âgés, ou des personnes qui sont sensibles au développement durable. »* (Directeur de communication, entreprise de crédit et assurance)

*« Dans ces groupes de travail, l'idée est de rassembler des personnes qui sont volontaires, des personnes qui ont envie, des personnes qui ont vraiment une implication par rapport à ça, des personnes qui sont sur différents métiers... En général, l'ensemble des collaborateurs ici a sa mission de base, opérationnelle, et après, on essaie de **leur donner des bulles d'air**, des sujets un peu en lien avec leur métier, mais des sujets qui ouvrent... »* (gestionnaire, entreprise de prêt-à-porter)

Dans ce contexte, les sujets de préoccupation sont souvent formulés à partir de la « volonté » des collaborateurs. On y débat d'actions que ceux-ci « aimeraient entreprendre », des enjeux dont ils « aimeraient se saisir », de ce qui est « à leurs yeux important » pour l'entreprise. Les coordinateurs diversité qui animent les groupes sont d'ailleurs souvent amenés à en « recadrer les propositions » :

*« On a pris les cinq engagements de la charte et on a fait un brainstorming à partir de ces cinq engagements. Donc après, entre chaque réunion, je compilais... enfin, déjà on a fait une première réunion brainstorming, j'ai compilé toutes les propositions, j'ai mis un peu de côté ce qui n'allait pas : il y a une personne par exemple qui a proposé qu'on fasse des paniers bio dans l'entreprise donc ça, ce n'est pas dans la démarche de la diversité. Ce n'est pas toujours facile et pas toujours dans le cadre. Donc après j'ai repris les 5 propositions, mis de côté ce qui ne rentrait pas dans le cadre pour leur expliquer et après, on a fait un vote car il y en avait de trop.*

*On ne pouvait pas tout mettre en œuvre, il vaut mieux faire 5 choses bien que dire qu'on va en faire 15 et puis à la fin rien quoi. Et donc notamment, il y avait la semaine de la diversité, on s'est demandé ce qu'on pouvait remettre dans la semaine de la diversité et donc après une fois qu'on avait priorisé, je suis allée le présenter au comité exécutif et ça a été approuvé, modifié vraiment à la marge, et donc après on a mis en œuvre et chacun est reparti avec ce qu'il devait faire.*

***C'est bien les propositions, mais c'est nous qui allons les mettre en œuvre, c'est pas les autres, donc faites des choses dont vous avez envie, l'envie de vous impliquer.*** » - de ce travail dans l'entreprise trois « axes » vont ressortir - le handicap, la parité et âge.

Comme le montre l'extrait d'entretien précédent, dans ces procédures, « la volonté d'implication des collaborateurs » constitue le registre central de rationalisation, mettant en avant une légitimité démocratique. Pour reprendre les propos de la personne citée, « c'est bien les propositions, mais c'est nous qui allons les mettre en œuvre, c'est pas les autres, donc faites des choses dont vous avez envie ». Les projets conçus ainsi sont d'ailleurs systématiquement validés par les comités de direction de l'entreprise qui ne fait que des « modifications à la marge ». Comme le dit une autre de nos interlocutrices : « On sait qu'on a beaucoup d'autonomie et une réelle volonté d'avancer sur ce terrain là ». Conçue ainsi la diversité en entreprise revêt des aspects « récréatifs » - elle est là aussi pour donner « des bulles d'air » aux collaborateurs, à côté de leurs « missions opérationnelles concrètes » et « tant que le travail de base est fait ».

Dans ces démarches les syndicats ne sont en général pas associés :

*« J'avoue que je n'ai pas eu la présence d'esprit de leur proposer (de participer au comité diversité), ils ne se sont pas manifestés non plus. Quand je suis allée au CE présenter la démarche, et il n'y a personne qui a dit qu'il aimerait en faire partie et*

*c'est vrai que je n'y ai pas pensé. Et là, comme je voudrais renouveler le groupe, je me dis tiens, ce serait une bonne idée. » (ibid.)*

Dans la totalité des entretiens, les syndicats sont jugés absents sur le thème de la diversité :

*« Franchement, ça les intéresse assez peu ; le handicap, c'est pareil, ils ne sont pas contre du tout, on a signé l'accord sur le handicap mais bon on sent pas un investissement fort sur le sujet. Et sur diversité ethnique non plus, ça m'a étonné car plusieurs personnes au CE sont issus de la diversité. Mais je pense qu'ici c'est tellement naturel qu'ils ne ressentent pas le besoin peut-être... Et même les délégués syndicaux, on a une déléguée syndicale qui est d'origine maghrébine, mais bon je pense qu'elle ne se sent pas concernée par le sujet. » (ibid.)*

Ces démarches participatives peuvent aussi intervenir en aval de la définition des « axes d'intervention ». Dans ce cas, c'est le coordinateur diversité ou un groupe plus restreint de cadres (cf. *infra*) qui les fait émerger et qui ensuite constitue des groupes de travail pour en développer le contenu, comme par exemple chez Auchan, où trois groupes avaient été mis en place : « *la places des femmes dans l'entreprise* », « *la promotion des seniors* » et « *la promotion interne pour tous* » (cf. *infra*).

A noter que dans les démarches participatives, c'est la procédure elle-même, ses ressorts supposément démocratiques, c'est-à-dire l'association des collaborateurs, ainsi que leur « *volonté à s'impliquer* » qui justifient les choix opérés.

### **Réflexion prospective et auto-diagnostic**

Si la définition des « axes » et des « priorités » repose rarement sur un audit externe, elle peut être présentée parfois comme résultant d'un travail « d'auto-diagnostic », fruit d'une expertise interne menée par quelques personnes, les mieux placées – directeurs et responsables de ressources humaines, managers, coordinateurs diversité. Dans ces cas, c'est une rationalité « scientifique » ou « technique », même si mal assurée, qui informe la démarche :

*« Nous avons fait (avec un intervenant extérieur) une journée de sensibilisation et de diagnostic sur le thème de la diversité. Avec une petite dizaine de personnes.*

*D'abord, ils (l'intervenant) nous ont dressé la liste de toutes les discriminations possibles et après il fallait que chacun dise, selon son vécu dans l'entreprise, quelles étaient d'après lui les discriminations qui existaient chez nous et après définir lesquelles étaient les prioritaires. Tous ensemble, définir sur lesquelles il fallait qu'on travaille en priorité.*

*Le travail des handicapés est ressorti pour tout le monde, l'âge également : c'est vrai qu'en magasin la moyenne d'âge est assez jeune, et aussi le sexe puisque la plupart de nos directeurs sont des hommes. C'est les trois axes prioritaires en fait ; l'ordre, je ne sais plus. Et après, on s'est posé la question sur la diversité des origines, mais ce n'était pas ressenti comme un axe de travail prioritaire. » (DRH adjoint, entreprise d'électroménager)*

Comme le montre cet extrait d'entretien, particulièrement significatif, c'est le « *vécu des collaborateurs* » qui est à l'origine de l'émergence des « priorités ». Les orientations ainsi construites – par brainstorming, concertation, introspection – sont constituées ensuite en point de départ des interventions y compris vis-à-vis des experts et consultants extérieurs, dont



l'entreprise peut solliciter les services, et à qui elle demande de « *mettre le focus sur certains aspects... mais en revanche, d'en enlever d'autres en disant : chez nous, c'est pas un problème ; c'est pas la peine d'insister là-dessus* ».

Dans d'autres entreprises toutefois, la construction des « priorités » se présente davantage comme issue d'une réflexion prospective et stratégique, à partir d'enjeux de développement économique et commercial (rationalité donc plutôt marchande) : « *Nous avons bien calculé, enfin calculé, on a bien travaillé ensemble, en se disant on met une priorité parce que c'est là qu'il y a un enjeu fort* ». Ce travail échoue très largement en général au « coordinateur diversité », épaulé ou non d'un directeur, d'un responsable de ressources humaines. Le coordinateur diversité reçoit, comme nous l'avons déjà relevé, à la prise de son poste, bien souvent « une feuille blanche », alors que ses fonctions lui confèrent un statut d'« expertise » attendue :

*« En 2008, on a mis trois priorités qui sont les femmes, les seniors et la promotion interne pour tous. C'est le DRH..., avec moi, en fait. On a défini les trois thématiques, je les ai présentées au comité éthique groupe, présidé par le DG France, qui les a validées, enfin de toute façon on les aurait fait quand même, mais ils ont été très intéressés par le sujet, voilà.*

Q : Et donc pourquoi êtes-vous partis sur ces trois thèmes-là ?

*Pourquoi, parce que j'ai lu quand même pas mal d'ouvrages sur les discriminations, et on constate que la discrimination liée à l'âge est importante aujourd'hui, au niveau du recrutement mais aussi au niveau de la promotion interne, de la rémunération et cætera, donc il nous semblait que c'était une problématique importante et la France a une population vieillissante...*

*Pour la problématique des femmes, aujourd'hui on sait qu'on a un grand nombre de femmes dans l'entreprise, quand on regarde les cadres, il y en a un petit peu moins, quand on regarde les directrices de magasins, on en a beaucoup moins. Donc pour nous c'est une problématique, on s'interroge et on a envie que ça change.*

*Et puis l'égalité des chances parce que, comme je l'ai dit, aujourd'hui, que ce soit par rapport à l'origine ethnique, à la couleur ou autre, on se rend compte que plus on grimpe dans les échelons, moins on a de diversité, notamment dans les minorités visibles, ce troisième axe de travail est vraiment pour travailler sur les minorités visibles, ou invisibles parce qu'on va par exemple essayer d'aborder l'orientation sexuelle, ce qui est extrêmement difficile pour nous, aujourd'hui on ne sait pas du tout comment suivre ce paramètre là, mais en tout cas il faut s'assurer qu'il n'y ai pas de discriminations.» (entreprise de grande distribution)*

Dans certains cas, dont des exemples ont été précédemment analysés, les orientations de l'entreprise résultent d'une sédimentation qui retrace ses engagements antérieurs : ainsi GDF s'est d'abord intéressée à la question de la « mixité », au début des années 1990, puis s'est dotée d'une « mission handicap » et s'est engagée enfin pour l'insertion des « jeunes des quartiers sensibles ». Ce sont les trois axes que recouvre aujourd'hui la notion diversité pour « l'animateur territorial » de la Mission « ville, solidarité, diversité et handicap ». Comme le dit une autre des personnes rencontrées : « *Notre démarche, en deux minutes et en deux mots, n'est pas exclusive des autres situations, mais vous avez raison c'est en fonction de l'histoire de chaque société que certains axes sont donnés* ».

## Le raisonnement tactique

Dans d'autres cas toutefois, et ce sont peut-être les plus révélateurs, la sélection des axes ou des actions à entreprendre ne se présente pas comme un choix lié au contexte de l'entreprise (l'histoire de ses engagements, sa situation présente ou ses stratégies de développement, l'implication de ses collaborateurs), mais comme une démarche essentiellement *tactique*, qui devrait permettre de faire avancer au mieux la question de la diversité. L'investissement sélectif et le traitement différentiel des « critères » sont alors justifiés par des arguments qui mettent en avant « la différence de nature » entre différents ordres de discrimination :

*« Donc nous, pour que le sujet avance, on a essayé de faire la stratégie du coin, c'est-à-dire de prendre une action. Et l'action, on l'a prise sur les handicapés, notamment liée au handisport. Donc ce qu'on a fait, on est en train d'animer nos pays et nos régions ici en France sur le taux d'handicapés, dans nos magasins, dans nos établissements. Donc ça c'est ce qu'on est en train de faire. »* (DRH, grande entreprise de distribution non alimentaire)

*« Sachant que si l'on modifie le processus de recrutement ou les processus des ressources humaines pour que ce soit plus adapté, plus ouvert sur le monde du handicap, j'imagine que cela sera toujours profitable à tous les autres publics de la diversité, en général. »* (DRH adjoint, grand groupe d'électroménager)

*« Si vous considérez toute problématique comme une problématique marketing, pas que je veuille vendre la diversité, mais je veux segmenter mon projet : il faut d'abord toucher les populations les plus nombreuses. Or les populations les plus nombreuses aujourd'hui, c'est bien les seniors, c'est bien les juniors, c'est bien les femmes, c'est sur eux qu'il faut travailler en premier pour faire avancer les mentalités. Après, le reste sera à travailler mais suivra et suivra d'autant plus facilement que les premières populations auront été bien travaillées. »* (responsable diversité, très grande entreprise industrielle)

Ainsi, à la lumière des entretiens menés, se déploient « des stratégies du coin », sont définis des sujets moteurs et des sujets qui « doivent suivre » : l'âge et les femmes parce que « ça concerne beaucoup de monde », le handicap pour sa dimension « générique », la nationalité qui permet de « tirer » l'origine, etc.

Après avoir été un temps transcendées par la « vraie diversité », les logiques d'intervention catégorielle reviennent donc de manière compréhensible, cependant que « l'ordre des priorités » ne reflète pas nécessairement celui lisible dans les textes juridiques, ni même celui de « l'agenda » social et politique. Lorsque, en amont de la création de la Halde, un certain nombre d'arguments plaident en faveur d'une politique « globale » de lutte contre les discriminations, c'est parce que celle-ci pourrait notamment mettre fin à une « situation hiérarchique des critères », lisible dans le droit. « Force est de constater, comme l'écrit Daniel Borillo, que dans l'état actuel du droit et de la politique communautaire, les différentes « catégories » ne se trouvent pas protégées de la même manière » (Borillo 2002, Borillo 2003). Pour l'auteur, si ces catégories ont chacune des spécificités qui justifient que leur

traitement ne soit pas analogue<sup>58</sup>, ces spécificités ne pourraient en aucune manière justifier l'élaboration d'une quelconque hiérarchie. « Or à la lumière de l'analyse des instruments juridiques et des programmes d'action une telle hiérarchisation apparaît clairement » (2003).

Comme nous l'avons rappelé précédemment, le sexe est la catégorie la plus efficacement protégée et bénéficie de l'expérience la plus longue en matière d'action publique. Dans la vision européenne qui est celle des directives de 2000, « race » et ethnicité font également l'objet d'une attention particulière : « concernant la race et le sexe, les normes européennes prévoient explicitement l'exigence de quotas ainsi que la promotion d'organismes en faveur de l'égalité. Ce qui n'est pas le cas pour les autres critères » (Borillo, 2003). Des appels à la vigilance sont même à l'époque formulés pour prévenir les risques à ce que les catégories « plus classiques » (sexe et « race » notamment) n'éclipsent pas les autres (âge, handicap et orientation sexuelle).

Comme le montre notre enquête toutefois, la stratégie elle-même fait l'objet de diverses lectures stratégiques et la vision « stratégique » des entreprises engagées dans la lutte contre les discriminations s'éloigne de celle des juristes et experts. Le handicap et l'âge, notamment, apparaissent, à la lumière de l'enquête, comme des préoccupations « consensuelles », qui recueillent les préférences des entreprises et sont vues comme leur permettant d'« amorcer » leur politique en faveur de la diversité. Les « hiérarchies juridiques » se trouvent ainsi, et jusqu'à un certain point, inversées dans les pratiques des entreprises, lesquelles si elles ne dressent pas de hiérarchie à proprement parler, tendent à travers le langage des priorités, à se saisir de manière préférentielle de certains objets et problématiques. Des catégories nouvellement protégées en matière de discrimination et appelées à bénéficier d'une expertise accumulée semblent ainsi devenues, en l'espace de quelques années, des « *sujets moteurs* » pour la diversité en l'entreprise. D'autres catégories sont cependant éludées - comme l'orientation sexuelle - alors que des problématiques historiques, comme celle par exemple des convictions religieuses, ne sont pas davantage mentionnées. Ce n'est donc pas d'évidence une logique juridique et de lutte contre les discriminations qui informe les actions des entreprises. Dans les lignes suivantes, nous essayerons de proposer des éléments d'éclairage de cette situation à travers notamment l'analyse des modalités différentielles d'intervention des entreprises, qui révèlent des dynamiques institutionnelles, sociales et politiques spécifiques à chacun des champs abordés.

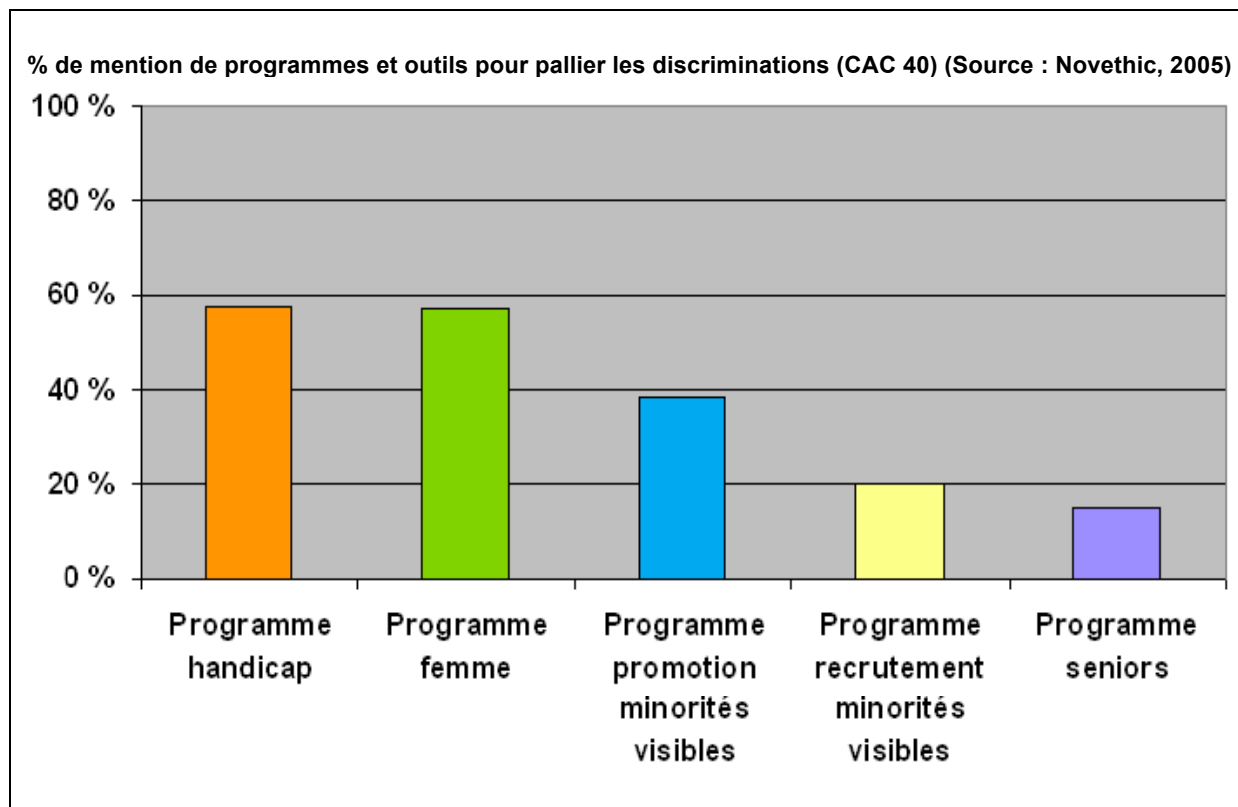
## 5.2. Un traitement différentiel

La stratégie d'un traitement *différencié* des catégories de la discrimination reçoit l'aval des pouvoirs publics qui soulignent la difficulté de combiner « traitement homogène et stratégies différenciées » : « Le concept de discrimination se prête volontiers aux ambitions les plus englobantes, alors même que sa mise en œuvre requiert des stratégies variées et pointues. En partie par ce qu'il se retourne comme un gant, avec ou sans le recours des dispositions figurant dans les instruments internationaux sur les discriminations permises ou réputées ne pas l'être. » (Belorgey, 1999). Il semble évident que les différentes situations ne peuvent pas être traitées de manière analogue (Borillo, 2003).

---

<sup>58</sup> L'auteur prend notamment l'exemple de l'âge et du handicap qui n'affectent pas une population déterminée comme la « race » ou l'orientation sexuelle.

Dans les faits cependant ce traitement différencié se révèle un traitement différentiel, et bien souvent aussi, un traitement inégal : au regard de la reconnaissance ou du déni des discriminations, des actions entreprises, de la « localisation » socio-professionnelle des problématiques dans l'entreprise etc.<sup>59</sup>.



Les développements que nous proposons dans les lignes suivantes ne visent pas à faire un état des lieux exhaustif de la manière dont sont traitées par les pouvoirs publics et en entreprise l'ensemble des problématiques d'action publique auxquelles la diversité fait référence, ni d'indiquer des lacunes qui seraient à combler à l'intérieur même de cette vision « globale » de la « diversité ». Notre objectif est plutôt de mettre en évidence, dans une approche comparative et dynamique, des éléments de ces stratégies différentielles d'investissement et de traitement développées par les entreprises, de pointer un certain nombre de mécanismes qui informent le déploiement sélectif et contextuel de leurs engagements.

### 5.2.1. Le handicap, un cheminement institutionnalisé

Dans un nombre important d'entretiens, le handicap a été le premier critère d'intervention spécifique cité par l'entreprise ; dans l'ensemble des entretiens, il a été abordé de manière récurrente et importante par nos interlocuteurs. Seules quelques entreprises ne font pas état du

<sup>59</sup> Selon le rapport Novethic précédemment cité, l'ampleur des programmes et des outils est très variable : « programme handicap » (mentionné par près de 60 % des entreprises), « programme femmes » (moins de 60%), « promotion des minorités visibles » (moins de 40%), « recrutement des minorités visibles » (20%), « programme seniors » (environ 17%) (Novethic, 2005).

handicap parmi les « axes » ou les « priorités d'intervention » qu'elles se sont données dans leurs efforts en faveur de la diversité. Pour un certain nombre d'entreprises, la question des travailleurs handicapés est même « choisie » comme une « entrée privilégiée » en matière de la diversité, dont « découleraient » des améliorations sur les autres « critères » d'intervention. Le handicap est alors défini de manière « générique » comme toute sorte de handicap –social, culturel, économique.

Nous avons été surpris en allant interroger les entreprises sur leurs « plans diversité » de recueillir des témoignages aussi substantiels sur la question du handicap qui est souvent la première thématique évoquée spontanément par l'entreprise quand on l'interroge sur sa politique. Pour rendre compte de cette situation il y a d'abord la contrainte légale qui n'est cependant pas nouvelle, même si elle a été renforcée par la loi du 11 février 2005<sup>60</sup>. Un autre argument est la disponibilité de fonds, dont des fonds publics, ainsi que l'existence d'acteurs institutionnels spécialisés comme l'AGEFIPH (Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées<sup>61</sup>), des associations locales (l'AFEJI à Lille), ainsi que des structures spécialisées au sein des services publics de l'emploi (Cap emploi à Lille).

Deux cas de figure peuvent être cependant distingués : 1/ les actions en faveur du handicap sont préexistantes à celles pour la « diversité » ; la question du handicap est intégrée *a posteriori* dans le label diversité, cependant que l'ancienneté des mesures en faveur des personnes handicapées permet à l'entreprise d'avoir une lecture très extensive de son engagement en faveur de la diversité ; 2/. Le handicap est « choisi » comme un axe d'intervention prioritaire de la politique de l'entreprise dans le cadre de l'élaboration de sa politique en faveur de la diversité.

Dans un certain nombre des entreprises que nous avons enquêtées, l'action en faveur du handicap bénéficie en effet d'une antériorité plus ou moins importante : c'est au milieu des années 1990 (alors que les obligations prévues par la loi datent de 1987) que certaines entreprises de celles que nous avons rencontrées se sont saisies de la question, se dotant dès cette époque d'une « mission handicap ». Aujourd'hui, les « missions handicap » que nous avons recensées dans l'échantillon semblent en voie d'intégration au sein des « pôles diversités ». Comme le dit une des personnes rencontrées, « *aujourd'hui le handicap a rejoint la diversité* ». Sur le plan organisationnel, ce rapprochement n'est pas toujours achevé ; dans les discours et les représentations des responsables des missions diversité, cependant, le handicap est vu comme une dimension constitutive de leur politique.

Pour un certain nombre d'entreprises d'abord, il est vu comme le sujet historiquement premier, à partir duquel la question de la diversité s'est déployée dans l'entreprise :

*« Alors, historiquement, donc pour moi l'histoire est relativement courte, je suis là depuis deux ans, donc j'étais pas là au commencement. Je suis juriste en droit du travail, je suis rattachée au sein du service RH. Sur ce poste, ce n'était pas de mon initiative, était rattachée également la question du handicap. Donc j'ai occupé ce poste sous cette forme là pendant un an et au bout d'un an on m'a rattaché également la*

<sup>60</sup> Loi du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

<sup>61</sup> L'AGEFIPH est une association chargée d'une mission de service public qui collecte des fonds provenant notamment des pénalités acquittées par l'entreprise pour le non respect du quota légal de 6%. L'AGEFIPH accompagne les entreprises dans leurs actions d'accueil des travailleurs handicapés.

*diversité... Donc la démarche a vraiment commencé par le handicap » - dans cette entreprise, appartenant à un groupe qui figure parmi les leaders mondiaux de l'habillement, les correspondants locaux « mission handicap » sont devenus « coordinateurs des actions en faveur de la diversité ».*

*« Pour parler d'égalité des chances ou diversité, notre entreprise est rentrée dans la démarche par le handicap, ça a été vraiment notre approche. Nous avons commencé à réfléchir à la question du handicap en 2000, donc ce qui est assez lointain déjà. En 2000, l'entreprise a fêté ses 30 ans, et il y avait alors toute une démarche de réflexion sur ce que pourrait faire l'entreprise à l'occasion de ses 30 ans. Et dans les groupes de créativité qui avaient eu lieu avec des salariés, des personnes s'exprimaient en disant : « écoutez, nous sommes une entreprise relativement prospère, on ne fait actuellement rien pour les personnes handicapées, ce serait bien d'engager une démarche.*

*Donc en fait, on est rentré par le handicap, on a poursuivi en 2005 en signant la « charte de la diversité » (entreprise de crédit et assurance, responsable de la communication interne et correspondante « Handicap et diversité » groupe)*

Dans certaines des entreprises que nous avons rencontrées l'action en faveur du handicap englobe et subsume la politique diversité : c'est le premier « critère » mis en avant tant par l'histoire des engagements, mais aussi dans l'investissement actuel. Cet investissement semble croître notamment pour les plus petites entreprises : l'action en faveur du handicap est davantage citée et mise en avant dans le cadre de la politique diversité par les entreprises de taille moins importante (Jules, Okaïdi, Finaref, Boulanger) ; elle l'est moins dans les grands groupes, où elle est présente, mais davantage articulée à d'autres thématiques, et sera mentionnée en conséquence de manière moins centrale dans les entretiens et les plans d'action, lorsqu'ils existent.

L'investissement de la question du handicap semble croître également lorsqu'on s'éloigne du siège et que l'on se rapproche d'une direction régionale ou d'une entité locale : comme nous l'avons suggéré précédemment, la proximité du terrain et de « l'opérationnalité » est de nature à conforter « le contexte de choix » qui caractérise l'engagement des entreprises pour la diversité. Et ce « contexte de choix » va souvent favoriser une action sur le thème du handicap qui apparaît comme un « *sujet consensuel* », qui « *touche la corde sensible* » des collaborateurs. Cette tendance sera très nettement accusée lorsque les personnes rencontrées, en charge du « dossier diversité », sont des gestionnaires, plutôt que des managers : c'est l'exemple de Coca Cola Entreprise (CCE) et d'Okaïdi.

La politique diversité chez CCE est intégrée dans le pôle social de la RSE, et l'entreprise est signataire de la charte en 2006. Des documents de communication élaborés par le siège précisent le contenu et l'orientation de chacun des domaines de la RSE. En matière de diversité, ils stipulent :

*« Je ne discrimine pas, j'écoute, je respecte et je traite chacun avec équité ; je valorise les différences, j'aide à l'expression des compétences des populations minoritaires dans l'entreprise ; j'agis pour que Coca-Cola reflète la diversité de la société française : genre, origine, handicap, âge ; j'accompagne les jeunes pour les aider à construire leur avenir. »*

Les « passeports pour l'emploi » (action nationale menée par plusieurs grandes entreprises en direction des jeunes des « quartiers »), les semaines du handicap, des équipes intergénérationnelles, la participation aux forums de recrutement dédiés à la diversité, des partenariats avec des associations font partie des actions impulsées par l'entreprise au niveau national dans le cadre de la politique diversité. Ces orientations ne font pas cependant l'objet de déclinaison spécifique au plan local. Aussi le « tableau récapitulatif » des actions régionales fait apparaître une place centrale donnée à la question du handicap ce qui, d'après notre interlocutrice, reflète une « *sensibilité personnelle* » :

*« J'ai préparé un petit tableau récapitulatif de toutes les actions sur la diversité. Je l'ai classé par dates, à laquelle on a commencé nos actions. Alors tout d'abord, comme vous pouvez le voir, depuis 1996, donc ça fait un partenariat quand même assez long, avec un CAT (centre d'aide par le travail) services, on délègue l'entretien de nos espaces verts. Donc premier partenariat depuis 1996... »*

*Alors je ne sais pas si en 1996, on pensait déjà à la diversité, mais je pense quand même, sinon on n'aurait pas fait appel à des personnes handicapées.*

...

*Quand j'ai aidé la responsable des ressources humaines au début sur le thème de la diversité, maintenant j'ai repris complètement le dossier, on a essayé d'être présent sur pas mal d'actions. Par exemple, on s'est rendu à Handi-management au Tri Postal de Lille pour montrer que Coca-Cola s'impliquait également dans la diversité.*

...

*Et cette semaine du handicap qui a été organisée chez nous, avec la rencontre des personnes handicapées, ça nous a fortement impactés, ça nous a touchés. On a trouvé que c'était très intéressant de le refaire, donc on le refera tous les trimestres.*

...

*On s'est beaucoup renseignés sur le handicap. Également sur l'insertion des jeunes. Enormément, avec les contrats d'apprentissage que nous développons, par exemple. Les groupes de dynamique d'embauche (GDE), également. Et les partenariats avec les CAT, car même si on en recrute pas d'handicapés chez nous, on va quand même les faire travailler par le biais de, déjà l'entretien des espaces verts etc., mais également depuis peu, ma collègue a mis en place le traitement de courrier de refus de candidature par le même CAT qui entretient les espaces verts.*

*Donc oui, on s'est plus axés sur le handicap, je vous avouerais. Depuis que j'ai repris le dossier, c'est le sujet sur lequel je me suis le plus impliquée... Parce que je pense, c'est un gros problème dans la société actuelle, et c'est une préoccupation pour l'entreprise également, et on voulait, tout simplement, bien nous informer sur les différentes lois, etc. Mais oui, oui, c'est le dossier sur lequel je me suis le plus penchée pour l'instant. »* - comme le montrent ces extraits, aux yeux de la personne rencontrée, gestionnaire de ressources humaines à la direction régionale, « diversité » et handicap sont perçus, jusqu'à un certain point, comme synonymes.

Mais dans d'autres entreprises également, la question de l'intégration de personnes souffrant d'un handicap suscite des attentes importantes et est chargée d'enjeux qui vont au-delà des contraintes légales, pour devenir un moyen de « sensibilisation à l'altérité » : c'est par exemple la situation que nous avons observée chez Okaïdi. Signataire de la charte en 2007, l'entreprise a du mal à formaliser un plan d'action en matière de diversité, cependant qu'un groupe de travail est mis en place sur « la question du handicap » et commence un travail de

repérage de l'ensemble des métiers de l'entreprise afin de connaître et de prévoir les capacités d'accueil de travailleurs handicapés :

*« Notre mission c'est diagnostiquer tout ce qui existe. Travailler sur des fiches mission, essayer d'identifier par rapport à tous les postes, quels sont les critères ... par exemple, en magasin, c'est assez polyvalent : il y a toujours du port de charges, donc les personnes qui auraient des problèmes, qui ne peuvent vraiment pas porter quoi que ce soit, c'est un critère important pour nous.*

*Sensibiliser et communiquer, donc en interne, créer une dynamique pour sensibiliser les salariés qui seraient eux-mêmes handicapés, pour qu'ils puissent en parler, on sait que c'est pas forcément simple, ils n'en ont pas forcément l'envie.*

*L'idée, c'est pas de faire du pointage, mais de pouvoir en parler un peu plus librement. Et aussi faire prendre conscience aux personnes entre guillemets « valides » de l'intérêt de travailler avec des personnes différentes. On le fait déjà, quand on intègre des personnes chinoises ou des personnes mexicaines, enfin qui viennent d'autre part, c'est pas forcément simple. Mais voilà, faire prendre conscience de tout l'intérêt pour l'entreprise, pour l'équipe de s'ouvrir un petit peu, et même si à la base il y a des a priori, il y a des appréhensions aussi, au final, en général, quand on écoute les témoignages de personnes qui l'ont vécu, c'est souvent très positif... » - gestionnaire RH, participante au groupe de travail « handicap » et personne-ressource dans l'entreprise pour la démarche diversité.*

Comme le montrent les extraits précédents, la place importante parfois prééminente de l'action en faveur de l'accueil de travailleurs handicapés dans les efforts pro-diversité des entreprises obéit d'abord à une logique de mise en valeur d'une action préexistante. La « question du handicap » est aujourd'hui mobilisée pour donner un contenu à la politique diversité des entreprises. Au-delà, elle est perçue par un certain nombre de nos interlocuteurs comme un sujet « mature », susceptible de « tirer » les autres.

Le « rôle moteur » que les entreprises lui assignent est d'autant plus fort que l'accueil de travailleurs handicapés est assorti de contraintes légales et fait l'objet d'une prise en charge et d'un « cadrage » institutionnels spécifiques. C'est en matière de handicap que les accords d'entreprise sont les plus nombreux ; beaucoup d'entretiens relèvent l'importance des « partenaires » - structures associatives, services publics de l'emploi, organismes de formation qui interviennent de plus ou moins longue date dans le champ et disposent aujourd'hui d'une expertise revendiquée (AGEFIPH, AFPA, Cap emploi Lille), alors que se développent également, dans la période plus récente, des cabinets de recrutement spécialisés pour les travailleurs handicapés, dont nous avons observé des exemples dans l'enquête à Lille. L'existence de financements spécifiques entre ici également en ligne de compte<sup>62</sup>, tout comme celle de données sur la situation de l'entreprise. Comme le dit une des personnes rencontrées, dans les efforts des entreprises en faveur de la diversité, l'action en faveur du handicap trace « un corridor » :

---

<sup>62</sup> Comme le souligne Gwenaële Calvès, le budget de l'AGEFIPH est 45 fois supérieur à celui de la HALDE (Calvès, 2008)



*« L'axe qui correspond aux personnes handicapés, c'est le légal. Il y a des textes de lois, il y a un message consensuel. Ça correspond à quelques chose qui est construit. Les personnes handicapés, on doit faire 6%, il y a un accord avec les syndicats et partenaires sociaux, il faut un agrément à la préfecture, à la direction du travail. On a un corridor et on ne peut pas bouger plus loin que ce corridor, donc recruter, former, maintenir dans l'emploi sont les grands axes. Et ça, on doit le faire et on doit présenter les résultats, des bilans tous les ans. »* (responsable diversité, groupe industriel français)

*« L'accord, c'est quelque chose que l'on a construit avec les partenaires sociaux. L'accord se négocie d'abord au sein de l'entreprise avec les représentants syndicaux et les délégués syndicaux et une fois qu'il est élaboré et que tout le monde s'est mis d'accord, on le soumet à la DDTE qui peut faire des petits amendements et quand tout le monde est d'accord sur le texte, on le signe ici avec nos partenaires sociaux et on va le présenter à la préfecture. Ça donne lieu à une réunion d'une vingtaine de personnes (représentants de la préfecture, de la DDTE, des syndicats, de la médecine du travail et d'autres instances administratives) et ils peuvent ou non accorder le fait que l'accord est valide, et cet accord court pour trois ans. Donc, charge à nous d'en faire un reporting chaque année pour montrer que l'on a fait pendant l'année tout... »* - l'entreprise en est à son troisième accord (correspondante diversité, entreprise de crédit et assurance).

*« Les travailleurs handicapés ça fait partie de la diversité au sens large, mais pour eux la problématique est différente : il y a une loi qui encadre l'insertion des travailleurs handicapés donc c'est pas la même problématique que l'égalité homme-femme et les minorités visibles, où là c'est une problématique culturelle à travailler dans les entreprises, il n'y a pas de loi qui encadre ces sujets là... Les travailleurs handicapés font l'objet d'une protection particulière. »* (DRH adjoint, entreprise de vente par correspondance)

*« Notre démarche en matière de diversité a été plutôt de communiquer, d'en parler ... et, en tout cas, pour les travailleurs handicapés, là on peut le prouver. On peut le prouver, parce que nous avons fait un accord d'entreprise pour l'intégration des travailleurs handicapés. Notre DRH a recruté une responsable ressources humaines qui s'occupe uniquement des travailleurs handicapés dans l'entreprise. C'est avec elle qu'ils ont préparé l'accord, qu'ils ont fait accepter les instances représentatives du personnel, et de l'inspection du travail. Donc c'est en grande partie grâce à elle. C'est elle qui a été l'initiatrice des contrats de professionnalisation pour les travailleurs handicapés avec l'AFPA. Et puis, tous les mois, elle me présente les chiffres sur le nombre de travailleurs handicapés dans l'entreprise. Par rapport à l'année dernière, nous enregistrons 40% d'augmentation des effectifs, donc c'est quand même très important. »* (RRH, centrale d'appel)

Pourtant, la majorité des entreprises que nous avons rencontrées estiment que le cadre légal n'est pas l'impulsion et la raison principale de leur action. Replacé dans le contexte d'une préoccupation pour la diversité, le handicap apparaît aujourd'hui, pour reprendre l'expression d'une des personnes interrogées comme une question *« consensuelle »*. Comme le souligne une autre des personnes rencontrées, par rapport à d'autres logiques discriminatoires, *« le fait de savoir pourquoi, ça dédramatise les choses »*.

Le handicap est vu en effet comme une discrimination « *pas comme les autres* » ; parfois comme « *la pire des discriminations* ». La question bénéficie d'une réception empathique. Elle « *touche la corde sensible* » des collaborateurs. Plus généralement, les personnes rencontrées soulignent le fait que, comme l'âge, le handicap ne vise pas une population particulière, mais tout un chacun, qui peut y être confronté au cours de son existence :

*« C'est là où on découvre, qu'on pense le handicap. Il y a beaucoup de collaborateurs engagés dans l'entreprise, parce qu'ils sont confrontés eux-mêmes dans leur entourage... Donc il y a beaucoup d'incitations aussi parce qu'il y a beaucoup de personnes qui sont concernées dans l'entreprise. Il y a des personnes qui nous en parlent, d'autres qui nous en parlent pas, mais... Moi, ça a commencé probablement avec ... (un organisme) régional pour déficients visuels, parce que j'ai un fils qui est déficient visuel, donc ça touche un peu la corde sensible »* (DRH, entreprise d'électroménager).

*« La première discrimination sur laquelle j'ai été sensibilisée, peu de temps après mon arrivée, il y a eu la nouvelle loi sur le travail des handicapés qui est sortie (2005). Je connaissais la première loi, mais je ne m'étais jamais vraiment posé de questions finalement sur ce sujet là et en fait j'ai participé à une réunion sur cette nouvelle loi et là je me suis dit « ah, oui ! ».*

*Par intérêt personnel déjà, à la base, et puis après, on a vu qu'il y avait un intérêt dans l'entreprise pour ces questions là. La première approche a été le travail des handicapés et puis après des associations, nous ont contactés. On a été contactés et puis, par petites touches, en fait, sans se poser la question « on va travailler sur la diversité », parce que au départ, on n'avait pas vu ça sous cet angle-là – travailler sur une politique de la diversité dans l'entreprise mais, par petites touches, au fur et à mesure, on a touché un peu le domaine.*

*Je pense qu'après au fur et à mesure aussi, on soulève des thèmes et, au fur et à mesure qu'on les avance, d'autres thématiques peuvent survenir... Je pense que ça va venir vraiment du terrain. On pourrait avoir des questions sur la diversité ethnique, la religion... Améliorer les choses éventuellement.*

*On est plus dans la politique des petits pas, en disant à force d'accumuler des petites actions réussies, ça va se diffuser dans l'entreprise et, au fur et à mesure, on va pouvoir faire des actions de plus en plus ambitieuses, on est plus dans cette optique là. »* (gestionnaire RH, chargée de la question du handicap, entreprise d'électroménager)

Comme l'illustrent les extraits d'entretien précédents, certaines des entreprises que nous avons rencontrées avaient choisi « *d'entrer dans la diversité* » « *par le handicap* ». Dans d'autres, également, le handicap était vu comme « *une ouverture pour les autres axes de la diversité* », un « *critère* » qui devrait permettre de « *tirer* » les autres : « *On avait choisi le handicap et en fait on s'était dit la chose suivante, que si on changeait le regard sur le handicap, les autres axes suivront. Et bien nous avons choisi le handicap, mais tout type de handicaps – physique, psychique,...– et en se fondant sur une chose: en disant que le handicap en fait, c'est comme l'âge, ça se rapproche d'ailleurs parce qu'en fait l'âge on va tous devenir âgé, avec le handicap nul n'est à l'abri. Donc voyez, nous on avait pris le handicap en se disant finalement c'est celui-là qui nous semble en fait l'ouverture pour les autres axes. »*

*« Sachant que si l'on modifie le processus de recrutement ou les processus des ressources humaines pour que ce soit plus adapté, plus ouvert sur le monde du handicap, j'imagine que cela sera toujours profitable à tous les autres publics de la diversité, en général. » (ibid..)*

Alors que les entreprises ont pendant longtemps préféré s'acquitter des pénalités plutôt que de remplir les critères légaux en matière d'emploi des personnes handicapées, l'action en faveur de la diversité semble leur donner aujourd'hui un cadre pour s'emparer de manière plus volontaire du sujet. A l'intérieur des politiques publiques en faveur du handicap, l'approche anti-discriminatoire est émergente (Chauvière, 2003).

### 5.2.2. La diversité, une opportunité pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ?

Comme pour l'emploi de travailleurs handicapés, la sensibilisation des entreprises sur les enjeux de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est antérieure aux efforts en faveur de la diversité. C'est au début des années 1990 qu'on trouve, dans les entreprises enquêtées, les premières initiatives dans ce domaine qui sont formulées à l'époque en termes de « mixité ».

Ces actions en faveur de l'égalité professionnelle semblent aujourd'hui prolongées et mises en valeur dans le cadre des « plans diversité ». C'est en matière d'égalité professionnelle que nous avons observé les interventions les plus formalisées : les entreprises disposent « d'indicateurs », dont elles ont en général bonne connaissance et qu'elles mobilisent à des fins d'intervention ; elles sont nombreuses à avoir mis en place des dispositifs, plus ou moins ambitieux, de consultation du personnel et d'élaboration de plans d'action. Dans l'entreprise Auchan, par exemple, « *la promotion des femmes à des postes de cadres dirigeants* » fait partie des trois « priorités » retenues en matière de diversité en 2008. L'entreprise part du constat de l'importance relative des femmes, y compris parmi les cadres, mais de la baisse de la proportion des femmes parmi les cadres dirigeants et notamment les directeurs de magasin. Dans le cadre de sa politique diversité, Auchan lance d'abord une consultation du personnel pour « *comprendre l'aspiration d'évolution des femmes* » et souhaite à terme agir pour « *développer le nombre de femmes* » à des postes d'encadrement :

*« J'ai fait un dossier pour établir un état des lieux, avec notamment les chiffres d'Auchan et puis nous avons décidé de mettre en place des actions. Comment peut-on faire pour notamment développer le nombre de femmes à des postes de directeur de magasin ? Nous sommes en train de travailler dessus. Nous avons mis en place une enquête interne, qui est faite par un cabinet externe et qui a pour objectif d'essayer de comprendre les aspirations d'évolution des femmes et des hommes. Nous avons envoyé ce questionnaire à 5000 personnes, cadres dans l'entreprise, et nous avons eu 2500 réponses. Les hommes se sont moins sentis concernés par le sujet, c'est un peu dommage et je me suis dit que c'était une erreur de ma part parce qu'on a mal intitulé notre enquête, on l'a appelée « L'évolution des femmes à des postes de cadres » - c'était vraiment notre objectif de travailler sur cette thématique ! Plusieurs hommes m'ont envoyé des mails en me disant « je suis bien cadre, mais à ma connaissance je ne suis toujours pas femme, donc qu'est-ce que je fais ? ». Nous avons relancé, re-expliqué aux hommes et cætera, et nous avons quand même eu un taux de réponse de 46% des hommes et on a eu plus de 66% de femmes qui ont répondu. » (coordinatrice diversité)*

Cet extrait d'entretien est significatif à différents titres : sur la question d'abord de la disponibilité de données et de leur mobilisation à des fins d'intervention par l'entreprise; sur la prise en compte, ensuite, des enjeux de l'égalité professionnelle dans l'accès aux postes de responsabilité. En effet, comme Auchan, nombreuses sont les entreprises à avoir justifié de leurs actions ou non-action en matière d'égalité professionnelle par la connaissance empirique de la situation de l'entreprise, résumée par des indicateurs chiffrés. Plus que pour d'autres catégories de collaborateurs, pour lesquelles des données existent (âge, handicap), les chiffres sont mobilisés ici à des fins d'intervention ; leur précision est également supérieure, certaines entreprises ayant procédé à des enquêtes pour compléter et affiner, notamment en matière de rémunération, leurs informations, sous l'incidence notamment de la loi sur l'égalité salariale du 23 mars 2006. Par contraste, les données mobilisées sur la place des travailleurs handicapés ou sur la répartition par tranches d'âge, par exemple, sont souvent des données brutes (non affinées par métier et niveau hiérarchique) ; il arrive même que les personnes engagées dans cette politique au sein de l'entreprise n'en aient pas connaissance, ou alors de manière assez sommaire et approximative. En matière de handicap, notamment, c'est beaucoup plus un « cheminement institutionnel », nous l'avons vu, une forme de sollicitude qui président à la démarche des entreprises.

Dans leurs efforts en faveur de l'égalité professionnelle, les entreprises semblent aussi accorder une place de plus en plus prépondérante à la question du « plafond de verre », là où auparavant c'est la formation des catégories les moins qualifiées et les plus féminisées qui avaient été au coeur des « plans d'égalité » (Laufer, 2001). Pour l'ensemble de celles que nous avons rencontrées, l'accès des femmes aux postes d'encadrement était une préoccupation exprimée. L'analyse des rapports des entreprises du CAC 40 en matière de « diversité » fait apparaître également une insistance forte sur « le taux de femmes cadres » (mentionné par 75% des entreprises dont 65% de manière détaillée) (Novethic, 2005). Une enquête réalisée en 2003, auprès des 300 premières entreprises en France, fait état de l'objectif d'« accroître le pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes » pour 73% des répondants (Accenture-GEF, 2003 cité par Landrieux-Kartochian, 2005). En revanche, la précarisation des emplois faiblement qualifiés, qui sont aussi ceux les plus féminisés, n'était abordée par aucune des entreprises rencontrées :

*« La première ébauche que j'ai vu en matière de diversité, c'était au début des années 1990 où l'entreprise a estimé qu'il n'y avait pas assez de femmes qui occupaient des postes d'encadrement. On s'apercevait quand on regardait la pyramide ... enfin les emplois exercés par les femmes, qu'elles étaient très nombreuses dans le domaine exécution, beaucoup moins nombreuses dans le domaine maîtrise et alors vraiment très peu nombreuses dans le domaine cadre. Donc, il y a eu une volonté de faire passer cadres un certain nombre de femmes qui étaient agent de maîtrise en offrant un parcours de formation dans un centre de formation que nous avions. On a eu, à l'époque, des promotions presque entièrement composées de femmes. » (Gaz de France)*

*« On va dire que le socle, c'est très diversifié, les hommes les femmes etc... chez nous, il y a 67% de femmes. Mais quand on monte dans la pyramide, il y a de moins en moins de femmes et de moins en moins de personnes en invalidité... Non, je pense que (la charte) c'est venu matérialiser quelque chose qui déjà existait sur certains points. Maintenant, on a encore des axes à travailler, sur l'égalité homme femme, on a fait des enquêtes de salaire sur des postes multiples, on se rend compte que l'on était assez équitable, maintenant, il y a un plafond de verre, quand même, en termes de promotion,*

*je pense qu'il y a encore à faire, ce n'est pas dramatique, mais on a des efforts à faire, on est dans un milieu assez masculin.*

*Alors c'est amusant, parce que les dirigeants, qui sont principalement des hommes disent « oui mais regardez, on est dans un milieu bancaire, quand on se compare à d'autres banques, on est plutôt bien », c'est vrai, mais en même temps on peut essayer de rechercher un peu plus d'excellence. » (Crédit et assurance)*

*« Sur le plan de l'égalité homme/femme, il y a 73% de femmes dans l'entreprise, les salaires moyens, pour la plupart, sont quasiment plus élevés pour les femmes que pour les hommes. Par contre, cette culture du travail et de la disponibilité propre à l'entreprise pouvait être un obstacle à l'évolution dans les dernières strates, c'est à dire qu'aujourd'hui on a un comité de direction qui comporte trois femmes, trois femmes sur neuf, c'est quand même pas mal... (mais) attention à l'effet plafond de verre ! » (Vente par correspondance)*

*« Aujourd'hui on a des dispositifs assez poussés en matière d'égalité salariale. En se documentant on s'est rendu compte qu'on avait plus de femmes cadres. Aujourd'hui nous avons à peu près 60% de femmes sur l'effectif global, peut-être un petit moins on va dire. Mais c'en train de s'inverser complètement maintenant, on est en train d'avoir 70% de femmes pour 30% d'hommes. Depuis 2006, nous avons des actions en matières d'égalité de rémunération et d'ici 2010, nous devons avoir réglé le problème. Ce sont les accords de la fédération... Il y a un cas législatif (loi du 23 mars 2006) à l'intérieur duquel l'association française des banques qui s'appelle la Fédération de l'empire foncier a pris une option, donc une obligation de résultats pour 2010 que nous appliquons. On a encore beaucoup de progrès à faire. Je pense que la partie homme/femme est dans une bonne voie, c'est la plus mature. » (banque de détail, direction régionale)*

*« Dans les journées de réflexion prospective de l'entreprise, il y a quelque chose qui est ressorti : c'est « les femmes au PAM (petit électroménager), les hommes au stock ». Il y a beaucoup de choses qui sont ressorties sur le thème... il y a pas mal de choses qui sont ressorties aussi sur le handicap. Ce qui est ressorti aussi, c'est qu'il n'y a pas de femmes au comité de direction.*

*Il n'y a pas beaucoup de femmes directeurs de magasin, non plus : il y en a quatre, voilà, sur plus de 80 magasins, donc il n'y a vraiment pas grand monde. Très, très peu de femmes, et comme les directeurs régionaux sont souvent issus des magasins : comme plus de 90% sont des hommes, forcément, le directeur régional sera un homme, donc du coup, le comité de direction dont plus de la moitié est composé de directeurs régionaux, donc forcément, plus de la moitié ne seront que des hommes. Et après, comme souvent, partout ailleurs, par exemple aux ressources humaines, il y plus de 60% de femmes. »*

*Et dans les engagements, parce que à la fin du séminaire, chaque directeur de magasin, chaque participant a pris un engagement fort, beaucoup ont dit « je m'efforcerai d'avoir moins de préjugés à l'embauche », et ça visait fortement les femmes et le handicap, et l'âge... Je me suis dis, là ça y est ... ! » (enseigne d'électroménager)*

*« On a évidemment une commission qui est contrôlée par les instances représentatives en termes de rémunération. Ils travaillent dessus. En ce qui concerne les effectifs, il n'y a pas de contrôle sur est-ce qu'il y a plus d'hommes, est-ce qu'il y a plus de femmes. On connaît les indicateurs. On a 60% de femmes et 40% d'hommes. Je pense que c'est dû au métier : services... On a beaucoup de profils de secrétaires qui n'ont pas trouvé*

*d'emploi de secrétaire, donc qui vont se « recycler » entre guillemets dans ce métier là, donc forcément on a plus de femmes. » (Centrale d'appel)*

La question de l'égalité professionnelle et de « la place des femmes » est jugée importante et la reconnaissance de l'existence de discriminations sexistes est un constat partagé par les personnes que nous avons interrogées, qui étaient majoritairement, faut-il cependant le souligner, des femmes. Une grande partie des entreprises que nous avons rencontrées a fait état de la féminisation de leurs effectifs, y compris dans l'encadrement, notamment dans la branche des services, dans l'industrie du textile, dans la distribution. Mais une grande partie des entreprises rencontrées ont aussi déclaré vouloir « mieux faire » en se dotant notamment d'outils plus précis d'évaluation et d'intervention qui, dans bien des cas, et notamment pour les grandes entreprises, empruntent aux logiques d'action positive (Schneider, Michelin, Gaz de France, Auchan)<sup>63</sup>. Comme le dit une des personnes rencontrées : « *On ne fait pas de discrimination positive, mais il y a une certaine volonté pour recruter plus de femmes dans ces métiers là.* »

De même, si c'est sur l'accueil des travailleurs handicapés que les accords d'entreprise ont été les plus nombreux, c'est sur la question de l'égalité entre les hommes et les femmes que les syndicats ont été les plus engagés<sup>64</sup>. Dans un certain nombre d'entreprises, des commissions paritaires fonctionnaient sur ces questions ; certaines des actions mises en place l'avait été à la demande des partenaires sociaux, comme par exemple le contingent d'avancement spécifique en discussion chez Gaz de France. Les mesures d'action positive néanmoins, même si elles sont envisagées par les entreprises, restent sujettes à controverse – l'accueil réservé par les collaborateurs masculins à l'enquête sur « les aspirations des femmes... » chez Auchan ou la réaction de ce salarié au sujet du contingent d'avancement spécifiques chez GDF, en sont des témoignages parmi d'autres :

*« A l'époque, je me souviens de certaines promotions, je trouvais ça relativement anormal : moi qui suis passé cadre, j'ai dû reprendre tout un cycle de formation ; il m'a fallu plusieurs années pour récupérer cette possibilité d'un diplôme qui me permettait d'accéder au poste de cadre. Et pour les femmes et bien : un an de formation et encore pas à temps plein et elles passaient cadres et je trouvais que c'était sur le fond .... ou alors elles étaient extrêmement fortes et plus capables, compétentes que la majorité des hommes, je trouvais que c'était un peu insultant. C'était une forme de discrimination mais trop forte quoi. J'aurai trouvé plus intelligent qu'on réfléchisse sur pourquoi n'y a-t-il pas suffisamment de femmes comme cadres ... Là encore récemment, il était question d'accorder un contingent d'avancement particulier pour les femmes. C'est monté par les organisations syndicales, c'est en discussion. Mais je vous ai dit, j'étais*

---

<sup>63</sup> Le principe d'actions positives en matière d'égalité entre les sexes au travail est inscrit pour la première fois en France dans la loi « Roudy » de 1983 qui transpose la directive européenne 76/207 du 9 février 1976, premier texte communautaire qui admet le recours à des mesures de discrimination positive. La nécessité d'entreprendre de telles mesures est aussi actée dans l'accord interprofessionnel signé en 2004.

<sup>64</sup> Depuis l'obligation de négociation d'accords d'entreprise sur la question de l'égalité hommes-femmes prévue par la loi du 9 mai 2001 (*cf. infra*), près de 50% des grandes entreprises et 30% des entreprises seulement auraient entamé de telles négociations en 2004 (Laufer, Silvera 2006). Les auteurs estiment néanmoins que « un mouvement est désormais en marche », après notamment la signature de l'accord interprofessionnel intervenue en 2004. Si les organisations syndicales estiment en général que la proposition d'un accord relève d'abord du service des DRH, on constate une forte évolution dans les stratégies syndicales, au moins au plan confédéral: toutes les organisations syndicales ont mis au point des formations à l'égalité professionnelle (la CGT a inscrit la parité dans ses statuts en 2003), des tours de France de l'égalité, des guides de négociation de l'égalité, etc. Ce mouvement est vu comme « unique en France » et « inscrit dans la dynamique de la loi de 2001 » (*ibid.*)

*un peu réservé, parce que quand même, parce qu'il y a pas de raisons qu'on se casse le cul pendant des années en tant que mec, et puis qu'une femme, parce qu'elle est femme, accède au même niveau immédiatement, je trouve que ce n'est pas très juste ça. C'est pas ça l'égalité ! »*

La question de « la place des femmes » et de l'égalité entre les sexes n'est pas dans l'entreprise un sujet « *consensuel* » ou un « *corridor* », pour reprendre des expressions déjà relevées. Elle bénéficie cependant de l'existence d'outils juridiques et de leviers politiques et institutionnels (Bereni et Lépinard, 2004). Selon Jacqueline Laufer, la période récente marque « de vrais changements dans l'analyse des inégalités (entre les hommes et les femmes » qui ne sont plus considérées comme une « fatalité » ou comme « totalement exogènes » à la vie de l'entreprise (Laufer, 2003 ; Laufer et Silvera, 2006). C'est aussi sur cette problématique que la question de la non-discrimination et de « la promotion de la diversité » est pensée de la manière la plus tangible en termes d'égalité de traitement.

Sans doute, il convient de relever ici l'ancienneté de l'action publique en ce domaine, ainsi que l'importance du dispositif juridique. Comme nous l'évoquions plus haut, sur le plan légal, le sexe apparaît comme la catégorie la plus efficacement protégée, pour laquelle la discrimination est prohibée de la manière la plus formelle et qui bénéficie de l'expérience la plus longue en matière d'action publique. Sur le plan européen, notamment, dès 1957, trois articles du traité de Rome prennent en charge la question de « l'égalité entre les travailleurs féminins et masculins » ; depuis, une dizaine de directives y ont été consacrées, notamment à partir des années 1970<sup>65</sup>, complétées par une multitude de résolutions et de recommandations. En France, qui a plutôt été « un bon élève européen » (Guiraudon, 2004) pour l'application de l'article 119, on peut mentionner dans la période récente la loi du 9 mai 2001 qui prévoit la négociation d'accords d'entreprise, la signature d'un Accord National Interprofessionnel le 1<sup>er</sup> mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le lancement du label égalité en juillet 2004, la loi adoptée en 2006 sur l'égalité en matière de rémunération<sup>66</sup>.

En matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la démarche pro-diversité des entreprises ces dernières années est ainsi loin d'être la seule ou la principale source d'impulsion, ni la plus décisive. D'ailleurs, nous avons trouvé des dispositifs et des logiques d'action - en matière d'égalité salariale, de dialogue social – très équivalents chez des entreprises qui étaient plutôt éloignées de la question de la diversité. Pour certains auteurs, la diversité aurait toutefois permis de « porter » ces préoccupations et les dispositions légales antérieures, en faisant valoir notamment le registre des enjeux économiques, auparavant absent de l'espace argumentatif. Comme l'explique une des personnes rencontrées : « *la place des femmes dans l'entreprise, c'est quelque chose qui était déjà présent dans l'entreprise... la diversité nous a permis peut-être d'avancer plus vite* »<sup>67</sup>.

C'est en revanche une logique de déploiement différente que nous avons observée en matière de discrimination ethnoraciale.

<sup>65</sup> Directive de 1976 modifiée en 2002.

<sup>66</sup> Pour la période antérieure, on peut mentionner les lois relatives à l'égalité de rémunérations de 1972, à l'interdiction des discriminations à l'embauche en 1975, la loi de 1983 notamment qui « instaure un principe de non discrimination entre les sexes dans les domaines du recrutement, de la promotion, de la rémunération, de la formation, de la qualification et de la classification ». Elle transpose en droit français la directive européenne de 1976 qui autorise le principe d'actions positives.

<sup>67</sup> C'est dans l'industrie que la question de la diversité réinterprétée en termes de « féminisation des effectifs » rencontre l'écho le plus important (Schneider, Michelin, General Electric).

### 5.2.3. Ethnicité et « race » : des « critères » qui doivent suivre

#### **Déni et dénégation**

En matière de discrimination ethnoraciale, les phénomènes de déni et de dénégation (Didier Fassin, 2006) ont été observés de la manière la plus récurrente. Si la prise de conscience de l'existence de ces discriminations dans la société, de manière générale, semble avoir avancé pour nos interlocuteurs, les entreprises continuent à s'en défendre : elles pensent que c'est une question qui ne se pose pas chez elles, que leur personnel est d'ores et déjà « diversifié », ce qui constitue une preuve de non-discrimination, que l'affirmation des principes de non-discrimination vaut pour les pratiques, etc. :

*« C'est compliqué, quand on ne discrimine pas soi-même ou qu'on n'a pas l'impression de le faire, de faire un diagnostic. Mais je n'ai pas l'impression – je ne dis pas qu'il n'y a pas des problèmes ici où là, il peut y en avoir-, je n'ai pas l'impression que ce soit vraiment quelque chose qui soit marqué. Je ne pense pas qu'il y ait de discrimination forte par rapport à cette problématique là (ethnicité et « race »). Il suffit de regarder la photo d'ouverture du magasin de Villiers.*

*De temps en temps, je participe à des journées de recrutement en région, plus sur des populations d'encadrement, et je jette toujours un petit coup d'œil aux CV pour voir comment s'est faite la présélection. Et ce qui ressort plus en termes de discrimination entre guillemets, c'est que je reçois plus d'hommes que de femmes ; plus de salariés plutôt jeunes que de salariés plutôt âgés ; et en termes d'origine, il n'y a pas de problèmes. C'est fictif ce que je dis... Mais c'est vrai que nous... On ne fait pas acte de discrimination, on n'en a pas eu connaissance de discrimination par rapport à ça. Ce n'est pas remonté » (DRH, enseignante française d'électroménager)*

*« Je pense que le fait d'avoir participé au Groupe de dynamique d'embauche avec des personnes vraiment issues de la diversité ethnique, ça a eu un impact. Nous, directement ici, pareil, je vais vous dire la même chose que sur les hommes et les femmes : que la personne soit arabe ou polonaise- je suis bien placée pour le dire étant d'origine polonaise- ou de n'importe quelle origine, ça ne changera rien. Je pense qu'en plus de ça, on est quand même dans une région où on a beaucoup de cultures. Moi-même, qui suis issue de l'immigration, ça ne m'a jamais posé de problème.*

*Je vais vous le dire franchement, nous quand on va recruter une personne, qu'elle ait un nom à consonance étrangère, ça ne va pas nous poser un problème. On est quand même une grande entreprise, je pense, mondialement reconnue. Je pense qu'on incarne, quand même, la population en général. Mais au niveau français, oui, qu'on ait une origine différente, ça ne va pas forcément poser problème. » (gestionnaire de RH, grande entreprise industrielle)*

*« Il est évident que la discrimination –c'est affiché dans les magasins- on n'en veut pas... c'est pas nos valeurs, on rappelle nos valeurs, tout ça c'est écrit, ils le savent. C'est clair net et précis ... Je ne veux pas et tout le monde le sait !*

*Après... qu'il n'y en ait pas de temps en temps au fin fond de la Savoie ou de la Bretagne tranquille, je n'en sais rien, je ne vois pas tout... Je ne peux pas garantir qu'il*



*n'y en ait pas. Ce serait mentir que dire qu'on a zéro discrimination... Je m'engage à ce qu'il n'y ait pas !*

*A compétence égale, est-ce qu'on prend quelqu'un de couleur ou pas de couleur... On embauche, on se pose pas la question, c'est ça l'entreprise. Maintenant, je ne peux pas être dans la tête du mec là bas... qui a des relents racistes, je ne suis pas dans sa tête.*

*Il va me prouver par A + B, enfin pas à moi mais au responsable du recrutement, que celui-là était bien meilleur que l'autre ; et peut-être que non, et que là, il y a eu discrimination. Mais comment je vais le savoir, ça ?*

*Je m'en fous du nom, de la tête, a priori, si sur le papier, il y a un parcours qui m'intéresse, le nom, on verra bien. Je veux voir la personne en face de moi, ce qu'elle a envie de faire, ce qu'elle a fait, quel plaisir elle aura à travailler avec nous, quel plaisir, on aura nous, à travailler avec elle, par rapport à un poste donné qui nécessite des compétences. J'ai cette personne là en face de moi, qu'elle soit Blanche, Jaune ou Noire, Ahmed ou pas, je m'en fous. Mais c'est moi...*

*Je sais que ce n'est pas le cas partout, je le sais bien que ce n'est pas le cas partout. »*  
(DRH, entreprise de prêt-à-porter)

Comme le montre l'enquête, moins la taille de l'entreprise est importante, plus on s'éloigne du siège pour aller vers une direction régionale, moins on a à faire à un « coordinateur diversité » et plus à des collaborateurs « opérationnels », plus ce type de discours est fréquent. Au siège social des grandes entreprises où s'élaborent les « plans diversité » par des professionnels de la diversité, les présentations sont souvent plus « rôdées » : oui, la discrimination raciale est un axe d'intervention que l'entreprise a « identifié » mais qu'elle a choisi de « ne pas privilégier » car il ne lui semble pas « prioritaire ».

*« (La discrimination raciale ?) Peut-être à terme, mais pour l'instant, c'est les 3 thématiques qu'on avait dégagées pendant la première réunion, c'est vraiment le handicap, l'âge et le sexe. A priori, ce n'est pas quelque chose de bloquant ou gênant dans l'entreprise. »* (enseigne française d'électroménager)

*« On a mené un débat sur la diversité au sens large. On a pu voir comment pour beaucoup de managers ce sujet-là était un non-sujet dans l'entreprise, il n'y avait pas de problématique de discriminations, par contre, ils disaient qu'ils étaient pour recruter dans la diversité, seulement, dans les CV qu'on nous passe, on n'a pas suffisamment de profils issus des minorités visibles. Ils disaient : « nous, on n'a pas de problèmes par rapport à ça, notre seul problème, c'est que les recruteurs, que ce soit en interne ou même les cabinets externes qui nous donnent des CV, ne nous donnent pas suffisamment de CV issus des minorités visibles. Pour nous permettre de choisir, il nous en faut plus »*  
(DRH adjoint, entreprise de vente à distance). Dans cette entreprise la situation de « non-discrimination » était également attestée par un audit externe, réalisé à la suite de la signature de la charte de la diversité. A noter que l'entreprise a cependant conservé cette préoccupation dans son « plan diversité ».

Comme l'écrit Didier Fassin, la France est passée en l'espace de quelques années d'une situation de déni des discriminations raciales à une situation de dénégation (2006) : oui, la discrimination existe mais pas ici précisément ; oui c'est une question importante mais elle n'est pas « ressortie » ; oui, les personnes minoritaires sont moins présentes dans l'encadrement, mais « nous manquons de CV », etc.

En matière de « promotion de la diversité » en entreprise, cela aboutit à une situation paradoxale : alors que la notion de diversité et l'initiative de la charte, étaient au moment de leur émergence explicitement liées au problème des discriminations raciales et de la place des « minorités visibles » dans le monde du travail, aujourd'hui, dans un contexte de faible contrainte et de volontariat qui caractérise le déploiement des préoccupations pro-diversité en entreprise, ces thématiques semblent s'effacer, leur traitement est repoussé à une étape ultérieure et parfois « tombe à l'eau ». De nombreuses entreprises dont celles qui disposent des plans les plus formalisés ont jugé que la discrimination raciale n'étaient pas une question à investir; comme mentionné précédemment, les attitudes de déni demeurent ici fréquentes et il est courant d'entendre que « non, chez nous, ça ne se pose pas ». Paradoxalement, ce sont les entreprises les moins attachées à la notion de « diversité » pour qui « les jeunes issus de l'immigration » demeurent une préoccupation privilégiée.

### **L'ethnicité : « une auberge espagnole » : stratégies de requalification et démarches euphémistiques**

Dans la majorité des situations que nous avons observées toutefois, la discrimination raciale n'est pas un sujet omis mais plutôt reformulé, abordé de manière contournée, à travers de « proxies », des « équivalents fonctionnels » (Sabbagh, 2003) qui, selon une stratégie d'intervention aujourd'hui bien établie en France, cherchent à approcher la dimension ethno-raciale sans la faire intervenir explicitement, l'ethnicité et la « race » étant ici perçues comme des catégories socialement illégitimes et politiquement dangereuses. Le territoire, à travers notamment « la géographie prioritaire » des politiques de la ville, constitue dans ce sens le moyen le plus ancien et le plus répandu aujourd'hui en France (Doytcheva, 2007). Au regard de l'enquête, dans les efforts des entreprises en faveur de la diversité, notamment ethno-raciale, il est complété par d'autres stratégies d'intervention : soit de reformulation et de recherche « d'équivalents fonctionnels », soit de « sous-traitance » de la gestion des catégorisations ethno-raciales à des intervenants autres, extérieurs à l'entreprise- structures associatives, cabinets de recrutement spécialisés qui ont été nombreux à se développer ces dernières années avec l'encouragement et le soutien des pouvoirs publics.

De cette situation d'évitement de l'ethnicité, il se dégage une prise en compte et éventuellement une prise en charge parcellaire et segmentée. Tout d'abord, une grande partie de nos interlocuteurs ont souligné « le flou » qui entoure la problématique, perçue comme « floue », « vaste » parfois « vague ». Ces caractéristiques ressortent surtout à la comparaison avec d'autres « axes d'intervention » et notamment le handicap et le sexe. Comme le dit une des personnes rencontrées, l'ethnicité en entreprise, c'est un peu « l'auberge espagnole » :

*« Le premier axe de notre intervention, c'est la question de l'égalité hommes/femmes. On a lancé des programmes pour aller plus loin. On ne fait pas de discrimination positive mais il y a une certaine volonté pour recruter plus de femmes dans ces métiers là.*

*Le deuxième axe correspond aux personnes handicapées, c'est le légal. Il y a des textes de lois, il y a un message consensuel. Ça correspond à quelque chose qui est construit. Les personnes handicapées, on doit faire 6%, il y a un accord avec les syndicats et partenaires sociaux, il faut un agrément à la préfecture, à la direction du travail. On a un corridor et on ne peut pas bouger plus loin que ce corridor.*

*Troisième axe, les minorités. C'est tout nouveau. Comment faire pour qu'il y ait plus de personnes, entre guillemets « différentes » ? Alors bon, c'est un peu « l'auberge espagnole »: il y a les CV anonymes, il y a la discrimination positive, pour d'autres, c'est les réseaux (comme nous), etc. On n'a pas quelque chose de formalisé, qui va pouvoir nous donner la voie pour aller vers cette diversité des minorités. Le point fondamental pour cette diversité, c'est qu'on ne sait pas mesurer. » (groupe industriel français)*

C'est la notion « d'égalité des chances » qui était la plus souvent utilisée par nos interlocuteurs pour faire référence aux discriminations raciales. On peut relever que, tout comme pour la *diversité*, cette redéfinition procède d'un double mouvement- d'euphémisation et d'élargissement à la fois. « L'égalité des chances » est à son tour l'objet de multiples actions médiates, dont les plus fréquentes, au regard de l'enquête, concernent l'action en faveur des « quartiers sensibles », la diversification des diplômes scolaires et « la promotion interne ».

Le principe d'intervention territoriale est, comme évoqué précédemment, une stratégie d'intervention aujourd'hui courante, que nous avons observée dans un grand nombre d'entreprises. Agir en direction « des jeunes des quartiers sensibles », ou d'une population « locale », lorsque l'entreprise est implantée sur un territoire défavorisé, est une première manière de définir « l'égalité des chances », peut-être la plus immédiate et évidente. Plusieurs grandes initiatives, menées de manière emblématique au niveau national, fortement médiatisées (« passeport pour l'emploi », « talents des cités ») ont été également basées sur un critère territorial. Les pouvoirs publics qui ont initié cette approche continuent à la conforter à travers des mesures qui lient racisme, discrimination, « égalité des chances » et « territoires en difficulté » : sur un plan institutionnel, la création de l'Acse en est un exemple ; mais aussi, l'enchaînement de dispositifs de réservation d'emplois spécifiques aux populations « issus des quartiers sensibles », dont, dans l'actualité récente, le plan « Espoir Banlieue » : des grandes entreprises y ont été appelées à réserver 10% de leurs embauches. Dans la foulée de ces politiques publiques, c'est également et exclusivement à partir d'un critère territorial que les services publics de l'emploi (SPE) structurent leurs interventions.

Dans les entreprises que nous avons rencontrées, ce type d'action est également une première définition, peut-être la plus immédiate, de l'engagement en faveur de « l'égalité des chances ». Dès lors, se pose la question de l'articulation de ce type de mesures territoriales à des interventions qui visent les discriminations ethnoraciales. Pour le dire vite, « l'option territoriale » vient-elle enrichir la notion de diversité, puisqu'à travers la figure des « quartiers », les promoteurs de ce type d'actions prétendent s'attaquer aux facteurs cumulatifs de l'inégalité sociale (pauvreté, déficit de formation, origine sociale modeste, manque de réseaux, etc.), ou s'agit-il plutôt d'une stratégie d'évitement et de contournement de l'ethnicité ?

Dans un nombre important d'entreprises de notre échantillon, le registre territorial est utilisé d'abord de manière très clairement concurrente à celui ethnoracial (Simon, 2000). Les « quartiers sensibles » fonctionnent dans ces mesures comme un substitut des problématiques de « race » et d'ethnicité, auxquelles aucune référence spécifique peut ne pas être faite par ailleurs. On retrouve cette approche dans les entreprises qui, occupant un espace intermédiaire entre initiative privée et publique, ont été souvent invitées par l'Etat à se faire le relais de ses politiques : les entreprises remplissant ou ayant rempli par le passé une mission de « service public » (par exemple, Gaz de France dans notre échantillon), des entreprises du travail intérimaire qui sont les partenaires du SPE, etc.

A GDF, la question des discriminations est à replacer, comme l'a rappelé notre interlocuteur à la direction régionale, dans un contexte où le critère de la nationalité française est abandonné pour les recrutements en 1995, et où le système de cooptation qui est la manière de recrutement traditionnelle de l'entreprise a été réformé depuis une dizaine d'années seulement<sup>68</sup>. Ces deux politiques avaient, comme le dit la personne rencontrée, « *limité le champ des possibilités* » en matière de recrutement et produit « *un corps social qui bougeait peu* ». Leur arrêt, au milieu des années 1990, par une direction qui veut « *introduire du sang neuf* » et « *changer le rapport à l'entreprise* » est perçu par les salariés comme une attaque à « *la référence au statut* » et à « *la puissance syndicale* »<sup>69</sup>. C'est à peu près à la même époque, dans un contexte de libéralisation projetée des marchés de l'électricité et du gaz, que l'entreprise va s'attacher à la qualité de ses implantations locales :

*« Le motif, c'était de dire qu'EDF-GDF ne doivent pas être des entreprises différentes, elles doivent être le reflet des populations de là où elles sont implantées. Ce qu'il n'était plus tout à fait le cas, compte tenu des politiques de recrutement menées jusque-là - premier élément. Ensuite, deuxième élément et il est singulièrement important, c'est qu'EDF-GDF sont des concessionnaires, autrement dit il y a une autorité concédante qui sont les mairies qui concèdent le pouvoir d'exploiter les réseaux qui sont sur leurs communes. Ce contrat de concession, il peut être remis en cause. Tant qu'il y avait qu'une seule entreprise qui était nationalisée, ce cahier de concession n'avait plus vraiment lieu d'être, il avait été abandonné. A partir du moment où la concurrence peut*

<sup>68</sup> « Ces deux entreprises (EDF-GDF) sont récentes car elles datent de 1946, juste après la guerre. Dans les statuts, il y avait un article qui prévoyait, comme dans la fonction publique, que pour être salarié de ces deux entreprises, pour bénéficier du contrat particulier qu'on appelle le statut, il fallait être d'origine française... enfin de nationalité française pas d'origine française. Partant de là, ça limitait déjà le champ des possibilités.

Ensuite, ces deux entreprises quand elles ont été créées n'ont pas forcément connu le succès immédiat qu'on leur connaît aujourd'hui, je parle en matière de recrutement. Beaucoup de gens hésitaient à rentrer dans ces entreprises, préférant les salaires plus attractifs à compétences égales du secteur privé. Je parle bien des années 1950-1960 c'est important à prendre en compte parce que du coup il y a eu un recrutement qui s'est fait assez facilement sur « père-fils », « mère-fille ». On est arrivé à avoir de l'aspiration par les enfants qui rentraient dans l'entreprise qui, eux, la connaissait par leurs parents et il y avait la vision d'une entreprise qui offrait pas mal de social, des syndicats puissants, un comité d'entreprise fort, le gaz et l'électricité à tarif réduit. Et puis une carrière qui pouvait se faire à l'intérieur de cette entreprise puisque c'est une entreprise où on rentre mais d'où en général on ne sort pas.

Donc, tout ça faisait qu'il y avait un corps social qui bougeait peu finalement.

Et puis les choses ont progressivement changé mais relativement récemment : il y a eu une première atteinte directe - ça été le fait que il n'était plus possible d'invoquer le statut français pour rentrer dans l'entreprise, comme dans la fonction publique, en référence au droit communautaire. Il fallait désormais être de nationalité européenne. Alors, européenne veut dire que, malgré tout, pour un certain nombre de salariés qu'on aurait pu recruter d'Afrique du nord ou d'Afrique subsaharienne, c'était toujours pas possible car la nationalité européenne c'était l'Europe et pas encore l'Europe d'aujourd'hui. Cette singularité figure toujours dans nos textes.

Deuxième particularité que j'évoquais le recrutement un peu classique, ou tout au moins que l'on retrouve assez fréquemment, de la transmission père-fils, mère-fille. Et, les directions des deux entreprises souhaitaient, dans les années 1990-1995, mettre un coup d'arrêt avec la volonté d'introduire entre guillemets du sang neuf. Je dirais que si avant cette période être enfant d'agent EDF-GDF donnait un point de plus pour rentrer dans l'entreprise à partir des années 1995, le fait d'être enfant d'agent donnait un point de moins, on forçait à ne pas le mettre car c'est une autre forme de discrimination d'ailleurs. Parce qu'on aurait transmis et véhiculé l'ancienne culture et on voulait à absolument véhiculer une nouvelle culture dans l'entreprise.

Je m'exprime en tant que non pas responsable du recrutement, mais en tant qu'ancien syndicaliste, c'est pas neutre dans l'entretien, j'ai ma vision des choses qui n'est forcément pas objective. Pour moi, je pense qu'il y avait une volonté de casser la référence au statut, la puissance syndicale... A un moment, les directions se sont rendues compte que si elles voulaient faire changer l'état d'esprit, modifier le rapport à l'entreprise et à ses représentants, elles avaient du mal à le faire en continuant d'embaucher les enfants du personnel car il y avait une transmission des valeurs de l'entreprise qui se faisait un peu naturellement...

On varie un peu par rapport à la diversité, mais c'est important pour comprendre un certain nombre de choses. »

<sup>69</sup> Sur l'analyse du racisme comme idéologie défensive de métier et la discrimination comme produit d'une dérégulation institutionnelle voir Bataille (1997), De Rudder, Vourc'h, Poiret (2000), Gaignard (2005), Dhume et Sagnard-Haddaoui (2006).

*s'installer, on ne sait pas encore à l'époque la forme qu'elle peut prendre.*

*Je pense que dans cette relation qu'il était important pour nous d'être avec la collectivité, et bien le fait de pouvoir mettre dans un texte particulier qu'on allait s'occuper davantage des gens de la commune, c'était un aspect qui n'était pas négligeable. Comme un certain nombre d'actions d'insertion qu'on a pu mener, sur la réhabilitation des postes de transformation, avec des jeunes, dans des chantiers d'insertion...*

*On revient sur une relation forte avec les communes, et puis déjà, des adoucisseurs d'une politique de l'entreprise qui commence à se faire plus dure vis à vis de la clientèle.»*

Cette préoccupation pour les habitants des territoires défavorisés comme « adoucisseur » d'une politique économique et commerciale est relayée par une commande publique qui impose un certain nombre d'obligations en termes de recrutement à partir des années 1990 : 3% des embauches en CES en 1994 ; 20% des emplois-jeunes qu'accueille l'entreprise à partir de 1997 et, en 2007, 10% d'embauche dans les ZUS (plan Espoir Banlieue). Pour l'animateur territorial de la mission « Ville, solidarité, diversité et handicap », la notion de diversité intégrée depuis quelques années par l'entreprise, fait référence essentiellement aux engagements d'embauche territoriale en ZUS.

Comme le montrent ces différentes analyses, l'action en direction des « quartiers sensibles », qui bénéficie d'une certaine antériorité dans l'entreprise, entretient cependant peu de liens (explicites) avec les questions du racisme et de la discrimination. Au niveau de la direction régionale, où nous avons conduit les entretiens, ces problématiques ne faisaient pas l'objet d'une mention particulière (c'est l'égalité hommes-femmes et l'emploi des personnes handicapées qui ont été notamment ciblés). Au niveau du siège, une mission « Ville, solidarité, diversité et handicap » fut créée en 2007, au moment de la séparation avec EDF, englobant et requalifiant des préoccupations antérieures. Dans ses réalisations, la question du racisme, semble également, du moins partiellement, absente<sup>70</sup>.

Dans d'autres entreprises, toutefois, les actions territoriales peuvent se combiner à d'autres modes d'intervention qui visent à « promouvoir une diversité ethnoraciale »<sup>71</sup>. Ces derniers renouvellent cependant les limites déjà soulignées d'une intervention parcellaire et segmentée. Il en va ainsi, par exemple, de la « promotion interne » ou de « l'ouverture aux universités », qui sont d'autres modes recensés dans l'enquête au travers desquels les entreprises choisissent d'aborder la discriminations ethnoraciale.

## **La promotion interne**

La promotion interne est en effet un autre « biais » par lequel un certain nombre des entreprises rencontrées envisagent de promouvoir dans leur organisation une diversité culturelle et ethnoraciale. Ainsi, chez Auchan, la « politique diversité » repose sur trois

---

<sup>70</sup> Se faisant l'écho de ses réalisations, notre interlocuteur évoque d'abord une action en matière de handicap : « *La mission diversité, au niveau du siège, elle a monté des choses pas mal. Par exemple un jour elle a fait venir des gens pour parler un peu sur le thème du handicap, elle a organisé dans la salle du conseil d'administration un match de basket en fauteuil roulant, il y avait le président, l'État-major... Donc voilà, elle monte des opérations comme ça, physiquement, pour que les gens s'impliquent et voient directement ce que ça peut être. Mais c'est au niveau national.* »

<sup>71</sup> C'est notamment le cas d'Auchan et de la Redoute dans notre échantillon, où des mesures en faveur des habitants des quartiers en difficulté se combinent à d'autres actions ciblant la discrimination raciale – un travail sur « la promotion interne » chez Auchan et une réflexion sur le « sourcing » à la Redoute.

thématiques déjà mentionnées : les seniors, les femmes et « l'égalité des chances à travers la promotion interne globale ». Ce dernier thème est notamment censé englober la question des discriminations ethnoraciales. Comme on peut le remarquer, il élude la mention du type de discrimination visé (qui apparaît pourtant clairement pour les deux autres axes), en même temps qu'il segmente le traitement de la question (promotion interne *versus* recrutement) :

*« Tout ce qui est diversité ethnoraciale, c'est dans le troisième thème, la promotion interne pour tous... que ce soit par rapport à l'origine ethnique, à la couleur ou autre, on se rend compte que plus on grimpe dans les échelons, moins on a de diversité, notamment dans les minorités visibles, ce troisième axe de travail est vraiment pour travailler sur les minorités visibles, ou invisibles parce qu'on va par exemple essayer d'aborder l'orientation sexuelle.*

*Au niveau des employés, on a pas de problématique (de discrimination), on a une diversité, ça c'est sûr !*

*Au niveau de l'encadrement, c'est plus difficile d'avoir une représentativité, mais il nous semble que c'est plus au niveau de la promotion interne qu'on a à travailler, plutôt qu'au niveau du recrutement. Au niveau du recrutement, on a des outils qui font que c'est difficile de discriminer, on a un suivi, une traçabilité et surtout, on a que dix responsables recrutement, qui sont largement informés, formés, qui connaissent leurs métiers, qui sont experts sur le sujet et pour qui... nous, en tout cas, on a pas de remise en cause par rapport à leur action.*

*Et après c'est la réalité, il faut regarder les CV qu'on reçoit. La difficulté qu'on a aujourd'hui, c'est qu'on ne reçoit pas tant que ça de CV de jeunes issus de la diversité... enfin je pense que ça se développe un petit peu, heureusement, mais c'est un peu notre problématique aujourd'hui: on nous dit que c'est important d'avoir de la diversité au niveau de l'encadrement, je vous le dis, je pense pas, dans le recrutement, qu'on ait des actes discriminants puisque les recrutements sont validés par seulement dix personnes qui sont très bien formées sur le sujet...*

*Mais si vous voulez, par rapport à l'égalité des chances à un moment donné on avait envie de travailler sur toutes les diversités, de se dire comment on permet à toutes les minorités, notamment visibles, d'évoluer dans l'entreprise, et il faut commencer au plus bas pour pouvoir accéder au plus haut. » (responsable diversité) Notons que chez Auchan la « promotion interne » est un aspect important de la gestion des ressources humaines, puisque 33% des cadres en sont issus. Le groupe sur la promotion interne sera toutefois le dernier à se mettre en place<sup>72</sup>.*

Comme le montre cet extrait d'entretien, la personne que nous avons rencontrée hésite dans la justification du choix de l'entreprise à traiter la question de « la place des minorités visibles » à travers la politique de promotion interne. Elle évoque, tour à tour, l'absence de discrimination au niveau du recrutement des cadres du fait du faible nombre de personnes qui s'en occupent ainsi que de la fiabilité des procédures, puis la « pénurie de candidats » (cf. *infra*), pour finalement avancer une autre raison qui est celle d'une certaine progressivité des efforts en faveur de la diversité : « pour arriver au plus haut », « il faut commencer au plus

<sup>72</sup> « On n'a pas démarré parce qu'on a eu du mal à constituer le groupe. Parce que justement, comme le sujet était plus large... C'est étonnant enfin bon, en même temps on voulait vraiment une diversité. Moi je n'avais pas envie de n'avoir que des blancs de trente ans, tous dans la même fonction et cætera Là, ça y est, notre groupe est constitué, ça y est, on les a invité donc on commence. » (ibid.)

bas ». Comme Auchan, 40% des entreprises du CAC 40 avaient choisi de « localiser » le problème des discriminations raciales dans les processus de « promotion interne », contre 20%, dans le recrutement (Novethic, 2005).

Ces développements sont révélateurs de la manière dont les questions d'ethnicité et de « race » sont situées en entreprise : ce sont les postes moins qualifiés qui sont en général les supports privilégiés des stratégies de diversification mises en œuvre. C'est surtout au niveau des « opérationnels » que la question de la diversité est posée et au-delà, l'entreprise s'attend à ce qu'elle irrigue « naturellement » les niveaux supérieurs. La notion d'exemplarité informe fortement ces réalisations :

*« Donc voilà, j'ai recruté diversifié pour les téléconseillers. Et puis après, on a recruté en interne. Donc quand on recherchait un encadrant, j'ai mis une offre en salle de pause et puis les personnes qui sont intéressées vont valider leur candidature avec leur encadrant, justement : « est-ce que je peux postuler ? ». Ils vont postuler, faire des tests ; des entretiens en interne. Et là pareil, c'est sans discrimination, donc forcément les gens qui évoluent en interne sont depuis très diversifiés. On a des personnes de toutes origines, des travailleurs handicapés qui font partie de l'encadrement, et ça se fait naturellement ». (RRH, centrale d'appel)*

Comme nous l'avons développé précédemment, la signature de la charte est vue par les entreprises comme venant corroborer, mettre en valeur une « diversité » déjà à l'œuvre dans les pratiques. C'est en général dans les postes à faible qualification (employés de libre service en magasin, téléconseillers), sur les sites industriels, dans la logistique, aux entrepôts que cette diversité se localise en entreprise. Les dispositifs d'insertion et d'embauche locale, un marché de l'emploi tendu, et un turn-over important, la faible attractivité de certains emplois, ont rendus ces derniers dans une plus large mesure accessibles aux « populations en difficulté d'insertion », faisant céder les réticences des employeurs (IGAS, 1992).

*« Par exemple, pour le site industriel à Wattrelos, où on est rentré en mars, on a recruté en masse des gens issus du cru, qui n'avaient pas de diplôme, pas de formation, et il y a des secteurs dans l'industriel où il y a 80% de maghrébins. Donc vous voyez, on a recruté très local, par contre on s'est dit, cette population, comment la faire évoluer? Donc vous voyez, c'était ça, cette population, il faut l'ouvrir encore plus largement l'ascenseur social. On a privilégié l'accès à la formation pour les agents opérationnels, on a boosté le nombre de formations par AO, et on a ouvert à des formations un peu plus larges, du type connaissance large des métiers de la VAD, culture économique. Alors culture économique, je dirai basique, pour permettre à toute une frange de la population d'avoir accès à des formations qui les aident dans leur quotidien. La formation économique de base, c'est gérer un budget, comment ça se gère... et des formations au français par exemple, au français écrit. Multiplier les heures de formations pour l'ascenseur social. Il a deux axes dans notre plan diversité: un axe qui concerne plus Roubaix, recrutement de l'encadrement; et un axe évolution par la formation, sur le site industriel. » C'est aussi « l'évolution dans l'entreprise » d'Abdel, « un surdiplômé du site industriel », que le film « Les défricheurs » réalisé par Yamina Benguigui pour le compte du groupe PPR choisit de mettre en scène.*

*« Nos entreprises, dites de la grande distribution notamment, on est des entreprises qui forment les gens. On est capable d'aller prendre quelqu'un sans diplôme, sans bagage et à travers des formations internes qu'on va lui donner, qualifiantes, plus que diplômantes, on ne fait dans le diplômant, on va pouvoir l'amener à un niveau de compétences qu'il pourra réutiliser, on va développer un niveau d'employabilité à travers notamment la vente.*

*Donc là on travaille déjà la diversité, parce qu'on n'hésite pas à recruter des gens qui n'ont aucun diplôme, qui ont envie de réussir, envie de se battre, envie d'entrer en relation avec nous, et puis on va les aider, on va les former. »* (DRH, entreprise de prêt à porter)

Ainsi, pour un grand nombre des entreprises rencontrées, *« au niveau des employés, la diversité existe déjà ! »*. Or c'est également à ce niveau qu'elles ont tendance cependant à situer leurs efforts: en choisissant de travailler sur la promotion interne et la formation, par exemple, ou en recourant, à des procédures qui permettent d'élargir les bases du recrutement, comme par exemple la méthode de recrutement par simulation (MRS), en usage pour des postes peu ou non qualifiés.

En effet, un certain nombre des entreprises rencontrées, notamment dans la grande distribution (Auchan, Boulanger) ou « le conseil par téléphone » (Finaref, Lasercontact), ont eu recours, pour des raisons de développement économique (*cf. supra*), mais aussi pour « se diversifier », à la méthode de « recrutement par les habiletés » (selon le nom donné par la plateforme à Lille). Ce dispositif a été mis en place de manière expérimentale par le service public de l'emploi à la fin des années 1990 et il existe actuellement dans la métropole lilloise, ainsi que dans d'autres régions, une « plateforme des vocations », mise en place par l'ANPE à laquelle les entreprises peuvent faire appel. Il semble que l'usage de la méthode tend aujourd'hui à se populariser dans un contexte de marché « tendu » sur certains types d'emploi, ainsi que de sensibilité nouvelle en faveur de la diversité. Pour reprendre l'expression d'une des personnes rencontrées, le recrutement par les habiletés *« c'est vraiment un bon moyen pour rentrer dans la diversité »*.

*« Et là, on s'interdit de regarder l'âge du candidat, de regarder son origine, de regarder le sexe. On a travaillé avec l'ANPE pour la première fois sur cette méthode à Saint Quentin et à Trignac pour l'ouverture d'un nouveau magasin, et on a réussi à recruter la moitié des effectifs par ce biais là. Et ça donne une photo de l'ouverture (une photo collective du personnel à l'ouverture du magasin) complètement différente des photos habituelles où on a plutôt l'habitude de voir des personnes jeunes, avec tous les à priori sur les recrutements... et là, on a des collaborateurs qui sont complètement différents : on a des personnes d'âge divers, au niveau des origines, j'ai pas fais gaffe mais euh.. sur Villiers, c'est vraiment très coloré. On a des photos qui sont complètement différentes. Pour moi, c'est vraiment un bon moyen pour rentrer dans la diversité parce que là, on s'interdit justement ... on ne s'intéresse qu'aux compétences et absolument pas au reste. »* (RRH)- l'entreprise a découvert cette méthode lors de l'ouverture d'un centre commercial, où elle était notamment utilisée par Auchan, et se propose désormais de démultiplier cette expérience sur ses autres sites en France, en collaboration avec l'ANPE.

La méthode de recrutement par simulation est aussi utilisée par les entreprises pour recruter dans des secteurs « tendus », où il y a une pénurie relative de main d'oeuvre. Le thème de la diversité est alors mêlé à une stratégie économique de développement de l'entreprise et



devient un argument « d'appel » pour des candidatures et de fidélisation pour les salariés salariés. Cette méthode ne vise cependant que des postes non ou faiblement qualifiés.

### **Les minorités dans l'encadrement : le thème de « la pénurie de candidats »**

Le problème des discriminations ethnoraciales se pose tout autrement lorsqu'on monte dans la hiérarchie de l'entreprise. C'est une attitude de silence ou de prudence qui prédomine sur ces questions, et « la diversification de l'encadrement » ne formait pas, pour les entreprises rencontrées, un objectif, ni même implicite. Ce constat est très fortement contradictoire avec les objectifs mêmes du mouvement patronal en faveur de la charte qui, d'après nos interlocuteurs, furent ceux de la promotion d'une « classe moyenne ». A titre de rappel : *« Nous ne poursuivons pas un but humanitaire, ni social. Nous poursuivons un but culturel, c'est-à-dire ce que nous voulons, au deuxième degré, c'est constituer une classe moyenne, beur ou black, pour parler en termes courants, voilà notre souci. Parce que nous considérons que c'est la seule façon de créer une harmonie sociale et d'intégrer véritablement cette population nouvelle, entièrement nouvelle que constituent les deuxièmes, troisièmes générations arabo-musulmanes »* (membre du comité de la charte à l'IMS).

Parmi les entreprises de notre échantillon, celles qui évoquent « la place des minorités dans l'encadrement » – la Redoute notamment – font plutôt figure d'exception. C'est ici aussi que les postures de dénégation que nous avons évoquées précédemment se donnent le mieux à voir : oui, la question se pose, mais d'un point de vue stratégique, c'est mieux de commencer « par le bas » ; oui, c'est important, mais nos procédures de recrutement sont très « sûres » à ce niveau ; oui, nous voulons le faire mais nous manquons de candidats, etc., etc.

Le recrutement des cadres est le fait de peu de recruteurs et les procédures mises en place sont vues comme garantissant transparence et impartialité :

*« Au niveau du recrutement, on a des outils qui font que c'est difficile de discriminer, on a un suivi, une traçabilité et surtout, on a que dix responsables recrutement, qui sont largement informés, formés, qui connaissent leurs métiers, qui sont experts sur le sujet et pour qui... nous, en tout cas, on a pas de remise en cause par rapport à leur action. »*

Plus généralement, c'est le thème de la pénurie des candidats qui est ici évoqué :

*« On a mené un débat sur la diversité au sens large. On a pu voir comment pour beaucoup de managers ce sujet là était un non-sujet dans l'entreprise, il n'y avait pas de problématique de discriminations, par contre, ils disaient qu'ils étaient pour recruter dans la diversité, seulement, dans les CV qu'on nous passe, on n'a pas suffisamment de profils issus des minorités visibles. Ils disaient: « nous, on n'a pas de problèmes par rapport à ça, notre seul problème, c'est que les recruteurs, que ce soit en interne ou même les cabinets externes qui nous donnent des CV, ne nous donnent pas suffisamment de CV issus des minorités visibles, dans les shortlists justement dont je vous parle. Pour nous permettre de choisir, il nous en faut plus »* (vente par correspondance).

*« Et après c'est la réalité, il faut regarder les CV qu'on reçoit. La difficulté qu'on a aujourd'hui, c'est qu'on ne reçoit pas tant que ça de CV de jeunes issus de la diversité... enfin je pense que ça se développe un petit peu, heureusement, mais c'est un peu notre problématique aujourd'hui. »* (grande distribution)

Pour répondre à cette difficulté différentes voies sont envisagées par les entreprises qui ne sont pas nécessairement exclusives les unes des autres : la première est à nouveau celle de la reformulation et de l'élargissement de la problématique à travers notamment la question de « l'ouverture aux universités » ; la deuxième est celle du recours à des structures externes, des prestataires de services spécifiques, qui se spécialisent aujourd'hui dans le recrutement de « candidats issus de la diversité ». Nous leur consacrons la partie suivante de notre rapport.

La nécessité d'ouvrir les recrutements des entreprises aux universités a été un thème évoqué de manière récurrente dans l'enquête, plutôt par les grandes entreprises cependant. Le recrutement privilégié au niveau de l'encadrement de diplômés des grandes écoles et des écoles de commerce est vu alors, plutôt que des pratiques discriminatoires, comme le mécanisme principal du « *clonage* » que les entreprises se résignent à constater. C'est la sous-représentation des candidats minoritaires au sein des promotions de ces écoles qui viendrait se répercuter mécaniquement dans les recrutements :

*« La culture au sein de l'entreprise faisait que, de par les métiers qui y sont exercés, on avait plus tendance à recruter dans les écoles de commerce. C'est vraiment les écoles-cibles de l'ensemble de nos enseignes, et, on le sait maintenant, les écoles de commerce s'ouvrent un peu plus aux minorités visibles, mais ce n'était pas le cas il y a quelques temps. Très clairement, le fait de recruter majoritairement dans les écoles de commerce faisait que dans les recrutements de l'encadrement, on avait une proportion de la diversité qui était moindre. »* (grand groupe de l'habillement)

*Le second point, c'est qu'on s'est dit qu'il fallait s'ouvrir non pas seulement au top five des grandes écoles mais s'ouvrir également aux autres écoles et universités, parce que finalement, les top five qui vont là-bas, dans les minorités, il n'y en a pas. Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Non pas parce qu'ils sont plus bêtes, mais parce que, premièrement, ça coûte énormément cher ; deuxièmement, ceux qui sont envoyés, ce sont des élites du pays, ils viennent, ils sont boursiers etc ; troisièmement, même dans le recrutement des écoles, il existe une certaine forme de discrimination, concours ou pas concours, il y a tout de même des discriminations qui se produisent. »* (groupe industriel français)

C'est donc par une réflexion sur le « *sourcing* » et « *l'élargissement du sourcing* » qu'un certain nombre des entreprises rencontrées se proposent de remédier à la situation, ce qui demeure cependant une posture générale. Certaines des entreprises les plus volontaires, comme par exemple la Redoute, ont complété cette réflexion par une action de sensibilisation auprès des cabinets de recrutement, vis-à-vis desquels La Redoute a formulé le souhait d'« *avoir au moins un candidat issu des minorités visibles* » dans les shortlists de recrutement :

*« Ceci nous a amené à écrire largement à nos partenaires de recrutement, les cabinets de recrutement mais aussi les boîtes d'intérim, en disant notre attachement au sujet de la diversité, et donc que dans les CV qu'ils nous envoient, on tenait absolument à ce qu'il n'y ai pas de filtres, et qu'au contraire, on avait un attrait tout particulier pour le brassage des cultures. »* (DRH adjoint)

Une action aussi formalisée demeure cependant rare, et les entreprises rencontrées vont plutôt répondre dans ce domaine aux sollicitations de structures spécialisées- des associations, des cabinets de recrutement, des forums dédiés à « l'égalité des chances » et à la « diversité »<sup>73</sup>- qui ont été nombreux à se développer ces dernières années. Certaines des entreprises rencontrées avaient ainsi prévu, à la faveur de négociations et d'accords conclus avec ces partenaires, de leur envoyer de manière systématique leurs offres d'emploi, s'engageant également à traiter les candidatures reçues par ce biais avec plus d'attention, parfois à recevoir automatiquement les candidats.

Un des résultats importants de l'enquête a été de montrer le rôle joué par ces « opérateurs de la diversité » : agissant dans l'environnement et la périphérie de l'entreprise, ils sont les éléments moteurs des partenariats établis et des actions impulsées, avec pour spécificité nous le verrons de prendre en charge, aux portes de l'organisation, la gestion d'une catégorisation ethnoraciales. Nous consacrerons à cette situation une analyse spécifique au chapitre suivant.

### **Le débat sur la discrimination positive**

Si le recours à ces prestataires de services spécifiques, extérieurs à l'entreprise, se développe et fait consensus quant aux moyens les plus adéquats pour « tirer » la question des minorités, l'idée d'une discrimination positive en faveur des migrants et de leurs descendants, fait figure de repoussoir. A quelques très rares exceptions près, elle est mal accueillie par les entreprises, là où elle est légalement établie pour les personnes handicapées, admise même si controversée pour les femmes, et à l'œuvre pour les habitants des « quartiers sensibles » (même si un certain nombre de nos interlocuteurs ont souligné l'inefficacité du comptage *a posteriori* qui demeure la règle en ce domaine). Comme le souligne une des personnes rencontrées : « *En France, l'on ne parle jamais de discrimination positive, mais dans le domaine du handicap cela ne gêne personne qu'il y ait une loi qui impose un quota de 6% de travailleurs handicapés* ».

Parmi les entreprises rencontrées, notamment en région, ce sont les attitudes de « gêne » d'« embarras » qui prédominent sur ces questions : on attend que « ça se fasse naturellement »... Parfois on opte pour une logique d'intercession individuelle, où la direction veille à ce que tel candidat ne soit pas écarté ou s'engage pour faire avancer sa candidature. D'autres encore, se disent « choqués » à ce que l'entreprise en soit arrivée à devoir traiter de ces questions d'« origine », d'ethnicité et de « race », cependant qu'ils peuvent coopérer aux actions portées par les intermédiaires en faveur des « candidats issus de la diversité ». Au-delà de la désapprobation morale, qui reste un thème fort, c'est la réticence des principaux intéressés qui est souvent invoquée comme justification (Simon et Clément, 2006). Comme le dit une des personnes rencontrées : « *Moi j'ai pas de quotas, j'ai pas voulu faire ça, surtout pas de discrimination positive parce que les gens n'aiment pas ça. Les gens qui se sentent à un moment donné discriminés n'ont pas envie de faire un article en disant: « Elle s'appelle machin, elle vient de tel pays etc. »* (DRH, grande distribution spécialisée)

A noter cependant que les grands groupes d'envergure internationale se montrent plus volontaires sur la question, un certain nombre d'entre eux ayant déjà l'expérience de ce type de dispositifs dans d'autres pays, aux Etats-Unis ou en Afrique du Sud, par exemple. Ils sont aussi un certain nombre à avoir mis en place des dispositifs de réservation basés sur la

---

<sup>73</sup> L'Oréal a même déposé la marque « emploi et diversité » pour l'organisation de ce type de forums.

nationalité, s'étant notamment engagés à avoir un pourcentage de non-nationaux dans les « 1300 premiers postes de l'entreprise », comme chez Michelin, ou l'Oréal, qui se donne un objectif d'un tiers de « non-nationaux » dans les équipes de marketing. Dans ces entreprises, on espère aussi que la nationalité puisse « tirer » l'ethnicité et la « race ». Pour reprendre les propos d'une des personnes interrogées, « *on est une société qui s'internationalise, c'est comme ça qu'on va le tirer. C'est un sujet qui doit suivre le reste, suivre l'évolution des mentalités* ».

### **Le caractère dissuasif de l'interdit légal**

Si l'idée de discrimination positive continue à agir en repoussoir, des nuances apparaissent sur la question du « comptage », ou la mise en place d'indicateurs, qui permettraient à l'intérieur de l'entreprise de suivre la situation et l'évolution de ces problématiques. Tout d'abord, l'ensemble des entreprises que nous avons rencontrées ont souligné le fait que l'illégitimité sociale et politique, ainsi que l'illégalité des catégories ethnoraciales, constituent un frein à leur action :

*« La diversité (ethnoraciale), c'est plus difficile, donc on fait tout un tas d'actions, mais là où on a du mal, c'est d'avoir la progression. Il nous semble que c'est efficace, puisqu'on se rend compte que ce soit ici, au siège, ou dans nos magasins, qu'on a de plus en plus... des personnes universitaires... La diversité, on a une moins bonne visibilité, puisqu'il y a cette interdiction légale de procéder à des comptabilisations, des chiffreages...*

*Non parce que je pense qu'il faut être très clair, à la louche effectivement, on sait très bien dire que ça représente autant de pourcents. Alors tout ça n'est jamais écrit, alors qu'on a dans le bilan social le nombre de femmes, la moyenne d'âge. Tout ça, n'est pas très franc ! »* (enseigne appartenant à un grand groupe de l'habillement)

*On peut comptabiliser combien il y a d'hommes et de femmes. On peut comptabiliser l'âge, on peut voir ... Mais la nationalité et l'origine. On peut être français et être noir et là du coup c'est plus compliqué de faire un diagnostic sur ce sujet là, à part sur les photos. »* (électroménager)

Face à cette contrainte, les entreprises se divisent dans leurs attitudes : certaines affirment vouloir passer outre l'interdiction légale : « *Nous mettons en place une politique extrêmement agressive d'ouverture, et ensuite nous mesurons. Nous n'avons pas le droit, mais ce n'est pas grave, nous le faisons...* ». D'autres admettent « bricoler » (sur la base notamment d'une analyse patronymique des annuaires qui est la méthode préconisée par les réseaux d'entreprises), ou en tout cas c'est ce dont font état des témoignages indirects que nous avons recueillis. D'autres encore, souhaiteraient le faire, mais privilégient finalement une attitude de prudence et de conformité. Ainsi à Redcats, société du groupe PPR, après avoir débattu de la question, l'entreprise décide « *de ne pas y aller* » parce que c'est une démarche « *un peu borderline* » et parce que la direction reste attachée à une optique « *légaliste* » :

*« Nous avons formé un 4<sup>ème</sup> groupe de travail sur la mesure de la diversité, parce qu'il nous a semblé très intéressant de se poser la question de savoir si on fait le choix de passer outre l'interdiction, essayer quand même d'avoir une vision... Pour l'instant on n'a pas fait le choix, mais on en a discuté au sein du comité. Pour l'instant, il y a une grosse crainte de... pas de le faire, parce que nous on sait très bien pourquoi on le ferait, mais si jamais ça se fait, que ce soit mal interprété en disant « qu'est ce qu'on avait derrière la tête quand on a compté ? ».*

*Moi je suis pour avoir cette mesure, parce que je pense qu'on en a besoin, si on veut mesurer l'efficacité de nos démarches. C'est une vision un peu hypocrite de la chose, en disant « il ne faut pas compter » ; en même temps, quand on sait pourquoi on compte... Mais pour l'instant on a fait le choix de ne pas y aller parce que ça nous semble un peu borderline. On en avait parlé notamment avec X. (président d'un groupement d'entreprises), on partage un peu le même avis, il n'était pas plus choqué que ça, il sait très bien qu'il y a beaucoup d'entreprises qui bricolent ...*

*Mais on s'en tient à cette position là, en se disant qu'il y a quand même des restrictions qui sont sérieuses et que d'un point de vue médiatique, il ne faudrait pas qu'on vienne dire « Oh là là ils se sont mis à compter, ils ont des statistiques », des choses comme ça. Donc on n'y va pas, mais on regrette...*

*C'est vrai que c'est plutôt la prudence qui l'emporte. Et puis, on a un groupe qui ne partage pas cet avis, qui est très légaliste. Ils sont très vigilants à ce que l'on respecte, donc on s'y conforme... » (coordinatrice mission handicap et diversité)*

#### 5.2.4. A la limite de la diversité, la religion.

Des « critères » de la non-discrimination et de la diversité, il en est un officiellement renvoyé aux portes de l'entreprise – c'est le cas de la religion, en la figure plus particulièrement de l'islam. Alors que les convictions religieuses font partie des libertés fondamentales et qu'elles sont partie intégrante du dispositif juridique antidiscriminatoire, la « diversité religieuse » n'est pas visée par l'entreprise, et n'y est pas non plus tout à fait admise ou à condition d'être rendue invisible. C'est la référence à la laïcité qui justifie cette posture, alors que c'est le port du foulard pour des raisons religieuses qui incarne, de manière attendue mais non exclusive, l'objet des tensions et polémiques. L'extrait d'entretien suivant met bien en évidence cet aspect de la « culture d'entreprise », que nous avons retrouvé, exprimé avec plus ou moins de vigueur ou de retenue, chez la très grande majorité de nos interlocuteurs :

*« Dans l'entreprise, la religion c'est non ! Après, j'ai mes convictions personnelles, mais dans la boîte non.*

**Q. : C'est-à-dire que sur le plan juridique...**

*Je me pose même pas la question. On est dans une entreprise où on parle de relations, de relationnel, moi quand j'ai quelqu'un... je ne peux pas lui parler... donc c'est non.*

**Q. : Et pour vous, la diversité, ça n'englobe pas la religion ?**

*Non parce que... Pour moi c'est de l'anti-liberté. On est dans une entreprise, dans un lieu de vie collectif. La première des choses, c'est de respecter l'autre, on respecte l'autre dans ce qu'il est et comme on est tous différents, à un moment donné, il faut savoir faire des compromis pour qu'il y ait respect. Donc quand on passe d'un extrême, que ce soit le voile pour moi ou je ne sais pas... des croix partout, ce qui est une autre forme d'extrémisme, ce n'est pas respecter les autres ! On doit faire des compromis » (DRH)*

Cette posture est relayée par les intermédiaires de l'emploi que nous avons rencontrés, des structures associatives comme le SPE. Engagés aujourd'hui pour la non-discrimination et la diversité, les acteurs de l'insertion se font bien souvent sans nuance les relais des injonctions formulées par l'entreprise, allant parfois jusqu'à la reprise ouverte de logiques discriminatoires : en écartant par exemple les candidat(e)s jugés trop « religieux » des dispositifs d'accompagnement proposés. Cette situation a été explorée et documentée à différentes reprises (Lemoine et Join-Lambert, 1992 ; Noël 1997 ; Dhume 1997). Les travaux mettent en évidence la « double contrainte » à laquelle sont confrontés les professionnels de l'intermédiation (Noël 2000 ; Gaignard, 2005), les situations de souffrance qui peuvent en résulter au travail (Grangeard, 1995), ainsi que les stratégies de « rationalisation anticipatrice » développées pour les prévenir (De Rudder, Vourc'h, 2006). Il est cependant ironique que ces pratiques soient aujourd'hui renouvelées au nom même des objectifs de lutte contre les discriminations, et y compris de « promotion de la diversité ». Nous reviendrons sur ce point dans les chapitres suivants.

**Q : Les jeunes femmes qui portent un voile/**

(coupe) *Alors ça... ça c'est un vaste débat. Moi j'en ai qui viennent me voir à l'accueil, si vous voulez, même nous par rapport aux textes de loi, je pourrais demander à la personne de s'en aller. Enfin bon, je ne me permets pas.*

**Q : A quel texte de loi faites-vous référence ? Cela concerne l'école ?**

*Ouais. Mais c'est plus trop le débat, c'est pas très fréquent. J'ai plus trop ces fréquentations là, alors je me trompe peut-être, parce que je ne suis plus tous les jours au contact des jeunes, c'est vrai qu'avant j'étais au premier étage au bureau d'accueil, mais je les vois moins maintenant.*

*J'ai pas trop de regard là-dessus, mais c'est extrêmement compliqué. Moi quand je reçois une jeune fille avec un tchador, l'entretien c'est sur l'approche du marché du travail, je vais essayer de lui faire une ouverture, mais c'est tout, si c'est son système de pensées, c'est tout, on reste là, mais du coup l'entretien ne va pas jusqu'au bout.*

**Q: Lui faire une ouverture, c'est à dire ?**

*Lui dire: « vous savez, avec ce type de présentations, vous risquez de ne pas être reçue dans telle entreprise. » J'espère me tromper et qu'elle soit reçue, mais il y a quand même une contrainte. (cadre, ANPE)*

\*\*

*« Beaucoup de chefs d'entreprise ou de DRH n'embauchent pas parce qu'il y a le voile, parce que c'est une forme de rigidité de caractère. Donc on se dit, elle va être difficilement adaptable au sein d'un groupe, donc si elle a un boulot par exemple dans la communication, on va dire non tout de suite, si elle a un boulot dans le commerce, on va dire non tout de suite.*

*Vous voyez, par exemple, quelqu'un qui va divorcer, qui est salarié d'une entreprise, va garder son problème pour lui, bon il peut en parler à qui il veut dans l'entreprise, mais ça reste un problème privé. Donc pour moi c'est la même chose, c'est un problème, c'est pas un problème mais c'est une culture qui fait que... qui crée une différence et faut pas qu'on la voit, **on est là pour fournir un travail, on est pas là pour marquer ses différences.** Et je pense que c'est le respect des uns et des autres que de garder cette neutralité. Enfin, c'est ce que je pense, **c'est peut-être pas non plus la vérité, mais je me rends compte que c'est l'avis aussi des chefs d'entreprise...***

*Un jour j'ai un jeune qui est arrivé en disant : je vous sers pas la main vous êtes une femme et ma religion m'interdit de vous serrer la main. Je lui ai dit : écoutez, si vous continuez à avoir cette position là, je pense que vous allez avoir beaucoup de mal à trouver un travail en France, donc il vaut mieux que vous songiez à retourner dans votre pays pour essayer de trouver un travail, dans votre pays, ou sinon vous mettez une croix sur votre travail en France. Et ce jeune m'a dit, ben c'est ma religion avant tout, je lui ai dit ben, je suis désolée, je ne peux pas vous aider. Tout comme quand les jeunes filles sont voilées ou ont des signes extérieurs (henné)... Je leur dis franchement : dans l'entreprise, on laisse tout ce qu'on a de sa culture et de sa vie privée à la maison, donc vous arrivez, vous êtes là pour servir l'entreprise et vous avez un salaire en échange, parce que il faut vraiment que vous fassiez cette coupure et que vous arriviez en étant vous-même et sans bagages culturels.*

*Et ça, ils le comprennent et ceux qui ne le comprennent pas, je leur dis : on peut pas faire de réseau parce que moi je veux pas vous présenter dans l'entreprise, je suis désolée, **mais tant que vous ne voudrez pas reconnaître ce changement, ça n'avancera pas.** » (Association d'accompagnement vers l'emploi de jeunes « issus de la diversité ». Nous soulignons)*

En matière de « diversité » ce constat n'est pas sans poser problème, lorsque l'on sait notamment que dans les sociétés contemporaines, en France en particulier, la religion est un marqueur privilégié de différenciation culturelle, souvent et peut-être de plus en plus fréquemment socialement converti en appartenance collective minoritaire de type ethnique (De Rudder, Tersini, Vourc'h, 2005).

Cependant, tout comme pour l'ethnicité, la religion est en entreprise un fait social qui se décline selon une division sociale du travail, en sorte que si l'intolérance grandit au sein d'un siège et sur les postes d'encadrement, c'est-à-dire la où se construit de manière privilégiée l'image de l'entreprise, pour les métiers « opérationnels », elle est traitée avec davantage de « pragmatisme ». Non pas qu'elle soit ici admise ou favorablement accueillie, mais tout en étant vue comme « problème », l'entreprise se résout à la « gérer », comme si elle faisait partie des attributs « naturels » d'une population dont elle « ne peut pas se couper ». La laïcité devient alors « un principe juridique appliqué avec empirisme » (Stasi, 2003).

C'est notamment une situation caractéristique, parmi celles que nous avons rencontrées dans l'enquête, des entreprises de la grande distribution alimentaire. Ce sont l'aménagement des horaires pour la pratique religieuse, en particulier pendant la période de ramadan et les vendredis, le fait de pouvoir prendre une collation pendant la période de ramadan également avant et après le jeûne, le fait de ne pas être au contact avec la viande de porc, mais aussi et surtout le port du foulard pour des raisons religieuses qui sont ici les principaux sujets de négociation. Dans la grande distribution, « c'est aux caisses » que la question se pose avec le plus d'acuité (De Rudder, Tersini, Vourc'h, 2005).

Comme le montre l'enquête RITU<sup>74</sup> sur la grande distribution alimentaire réalisée en 2005, la religion est ici à la fois objet de « consensus laïc et d'une pratique de compromis ». Les compromis renvoient largement à un traitement individuel, au cas par cas, à des arrangements locaux qui reposent sur la bonne volonté des managers : s'ils sont « tranquilles », ils peuvent

<sup>74</sup> Racial and ethnic minorities, immigration and the role of trade unions in combating discrimination and xenophobia

accéder à la demande de la personne, en aménageant les horaires, en accordant une mutation etc. Comme le soulignent les auteurs du rapport, en l'absence d'une position claire ainsi que d'une régulation collective – autres que celles se référant aux principes de la laïcité – en l'absence également d'une « requête collective en matière religieuse », « on retombe sur l'individuel », sur la pratique de compromis tacites, à la faveur de contextes particuliers et d'ententes locales.

C'est de manière attendue, le port du foulard pour des raisons religieuses qui est ici la question polémique (les auteurs n'observent aucune demande de création de lieu de prière). Il est en général interdit en magasin par voie de règlement intérieur, car considéré comme signe religieux ostentatoire et susceptible de « choquer les sensibilités de la clientèle »<sup>75</sup>. L'interdiction peut être justifiée de manière plus pragmatique par l'existence d'une tenue « réglementaire » dont le foulard ne fait pas partie (*cf.* entretien *infra*). Cependant, comme le soulignent les auteurs du rapport RITU, l'appréciation exacte de ce qu'est « un foulard islamique » et de son caractère « manifestation ostentatoire » est loin d'être fixée. Porté « discrètement », en bandana, le foulard peut être parfois assimilé à un accessoire décoratif et les collaboratrices, « profiter » d'un effet de mode : « *Il y avait une étudiante qui se voilait toute la journée, elle portait un bandana, et comme c'était la mode, elle en a profité, donc ça passait* ». De la même façon, une employée du rayon boucherie a fait savoir qu'elle avait trouvé un moyen de ne pas toucher la viande de porc sans perturber son service. Il reste cependant – notent les auteurs – « la crainte partagée que puisse apparaître un conflit sur ce sujet si une personne décidait de rompre délibérément l'accord tacite, crainte d'autant plus vive que la question pourrait diviser le personnel, et probablement même les syndicats, selon des lignes de partage ethniques et politiques non conventionnelles dans les relations de travail » (De Rudder, Tersini, Vourc'h, 2005).

A la lumière de l'enquête que nous avons réalisée, ces arrangements sont une source d'embarras pour l'entreprise - qui tout en se référant aux principes de la laïcité aimerait trouver un terrain d'entente avec ces salariés –, ainsi que de « difficulté » puisque les arbitrages et les compromis éventuels à établir paraissent incertains. Dans l'entreprise Auchan, par exemple, la coordinatrice diversité qui était notre interlocuteur n'a pas souhaité aborder dans le détail les situations qui dans la vie de l'entreprise engageaient la question des pratiques religieuses. Celles-ci étaient vues comme une « source de questionnements » et dans l'incertitude sur l'attitude à adopter l'entreprise avait interpellé la HALDE pour pouvoir se prévaloir de son avis, cependant que la Haute autorité avait réorientée la demande vers une structure associative travaillant sur ces questions (Dynamique Diversité).

*« J'ai pas envie d'entrer dans le détail de ces sujets-là si ça ne vous dérange pas mais aujourd'hui on interpelle la HALDE pour savoir ce qu'on doit faire. Aujourd'hui on est en questionnement par rapport à ça. On ne sait pas comment gérer ce type de situation qui pour nous est complexe et qui génère des difficultés en magasin ...*

*Nous, on a écrit à la HALDE en leur disant, écoutez, il y a eu le rapport Stasi où ils avaient abordé cette question de la laïcité. J'ai relu ces documents là, tout a trait au public. Concrètement aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des situations, on sait pas comment gérer les choses....*

---

<sup>75</sup> D'après le règlement intérieur des magasins Carrefour du 22 avril 2005 : « Il est rappelé que par respect pour la clientèle et afin de ne choquer aucune des sensibilités qu'elle peut représenter, le personnel en contact avec le public ne saurait porter de signes manifestation ostentatoires à caractère politique, syndical ou religieux » (RITU, 2005)



*Nous avons des personnes qui sont voilées mais pour nous c'est pas simple non plus à gérer, on ne sait pas quel positionnement faire. On a des femmes qui arrivent au travail avec leur voile, qui l'enlèvent pour travailler et qui repartent avec le voile. L'entreprise demande une tenue, on a une tenue à porter et le voile ne fait pas partie de la tenue. Aujourd'hui on a une tenue à porter, point. Les candidats qui se présentent le savent donc voilà.*

*Ces sujets, on y réfléchit, on est obligé d'y réfléchir, on est contraint d'y réfléchir comme ils l'ont fait pour l'institutionnel et le public il y a cinq ans, mais ils n'ont pas du tout pris en compte les entreprises privées. Ce n'est pas simple à gérer aujourd'hui. » - l'entreprise avait interpellé la Halde par rapport à un refus de serrer la main.*

Comme le souligne cette responsable diversité, il y a aujourd'hui en France un manque de clarté sur la question des pratiques religieuses au travail. On observe dans les entreprises des velléités de lecture extensive du principe de laïcité sur le modèle de l'école, cependant que les pratiques du compromis, tant qu'elles ne reposent pas sur une règle établie et rendue publique mais sont faites à la discrétion du management, sont également bien installées dans un certain nombre de secteurs économiques et de métiers<sup>76</sup>.

La jurisprudence en la matière n'est pas fixée et, comme le montre Simona Tersini, « balance entre le principe de protection de la liberté de conscience et une volonté de respecter les orientations de l'employeur » (De Rudder, Tersini, Vourc'h, 2005). Le rapport Stasi rappelle que durant les horaires de travail, le salarié est soumis à l'autorité de l'employeur. Alors que le juge judiciaire a été conduit à nuancer le respect de la liberté de conscience afin de le concilier avec « la bonne exécution du contrat de travail ». L'employeur peut apporter des restrictions aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives, si elles sont justifiées par la « nature de la tâche à accomplir » et « proportionnées au but recherché » (article L120-2 du Code du Travail). Reste que les interprétations de la « bonne exécution du contrat de travail », ainsi que de la notion de « proportionnalité » engagent avant tout des représentations sociales. Dans un arrêt du 28 mai 2003, la Chambre sociale de la Cour de cassation a décidé que la sanction disciplinaire était justifiée car « la tenue vestimentaire de M.X était incompatible avec ses fonctions et ses conditions de travail ». De même, il a été jugé que le refus d'une salariée, vendeuse dans un centre commercial ouvert à un large public, de renoncer au port d'un « voile ostentatoire », à défaut d'un simple bonnet, est une cause réelle et sérieuse de licenciement (Cour d'appel de Paris, 18ème chambre, 16 mars 2001, Mme Charni contre SA Hamon). Inversement, en l'absence de justification jugée valable à l'interdiction du port du voile, et alors que la salariée avait été recrutée en portant ce même voile, le licenciement de la salariée a été annulé comme étant discriminatoire, au sens de l'article L. 122-45 du code du travail (conseil des Prud'hommes 17 décembre 2002, Tahri contre Téléperformance France). Dans ces deux cas célèbres, la jurisprudence a apporté des précisions qui penchent, dans un cas, du côté de la liberté de l'employeur et, dans l'autre, du côté de la liberté religieuse du salarié. Une situation illustrative de la conception française de la laïcité où, plutôt que la non-intervention, c'est le principe d'une construction politique et publique de la « neutralité » qui guide l'intervention des autorités (Liogier, 2005).

---

<sup>76</sup> Pour élargir sur ce point les résultats de l'enquête, signalons un article du *Monde* du 6 novembre 2008 intitulé *L'islam au bureau* qui rapporte l'exemple de la mise en place de salles de prière dans les entreprises d'informatique qui comptent parmi leurs ingénieurs des salariés musulmans.

Il est cependant des entreprises où la question des convictions religieuses semble fonctionner à fronts renversés, jusqu'à un certain point du moins, puis que celles-ci semblent construire une image d'employeur en partie sur l'argument d'« une certaine tolérance ». C'est notamment le cas dans notre enquête des centrales d'appel ou des entreprises de télémarketing. Comme le dit ici la RRH d'une telle entreprise : « *Je sais que sur Roubaix-Tourcoing, il y a beaucoup de centres d'appel où les personnes peuvent travailler voilées, avec leur voile normal* ». Cette constatation est également relayée par les intermédiaires de l'emploi, des structures associatives en particulier, pour qui les femmes souhaitant porter le voile n'ont que deux possibilités en entreprise : « *soit le ménage, soit à la limite le téléphone* ».

*« Alors, la position de l'entreprise, c'est la laïcité dans l'entreprise. Ca a été un peu particulier ici au début pour les recrutements pour les personnes notamment qui portent un foulard (ayant besoin de recruter un grand nombre de collaborateurs en même temps, l'entreprise a eu recours à la méthode de recrutement par simulation afin de « drainer » le maximum de candidats).*

*Donc je leur ai demandé de l'attacher en chignon ou en queue de cheval, et que ce soit coloré. Que ça ne soit pas significatif, en tout cas pas ostentatoire. Et puis, ça s'est très bien passé. Ca s'est très bien passé. On a certaines filles qui ont leur foulard rose, qui ont leur foulard de couleur, et puis c'est joli. Voilà.*

*Cela représente 5% des effectifs, approximativement... Sur 450 personnes, il doit y avoir une vingtaine de jeunes femmes qui ont un foulard. Mais c'est vrai que dans l'entreprise, on prône plutôt la laïcité, donc maintenant, quand j'ai des personnes en session de recrutement, je leur demande si ça ne les dérangerait pas de retirer leur foulard ou bien de l'attacher en chignon pour venir travailler.*

*Après, c'est elles qui me disent : s'il elles veulent bien l'enlever, elles travaillent sans, et dans ce cas on est complètement neutre. Après, si elles préfèrent le porter en chignon, elles peuvent le porter en chignon, mais je suis assez vigilante là-dessus, quand je vois les personnes qui commencent à être de plus en plus... j'essaie de les voir en particulier... (Au moment de la visite des plateaux, plusieurs collaboratrices portent un foulard non attaché en chignon).*

*Je sais que sur Roubaix-Tourcoing, il y a beaucoup de centres d'appel où les personnes peuvent travailler voilées, avec leur voile normal. Ca dépend des entreprises. Ici, on préfère que ce soit sans voile, que ce soit complètement laïc. Maintenant, on a une certaine tolérance. » (RRH, centrale d'appel)*

Dans ces exemples se construit ainsi une *diversité cachée*, ségrégée dans certains secteurs d'activité et types d'emploi, où elle semble moins de nature à « choquer les sensibilités » des collaborateurs et de « la clientèle », *invisibilisée* par le recours à la technologie et l'absence de face-à-face. Une situation à de nombreux égards paradoxale que nous avons déjà évoquée.

### 5.2.5. Les seniors : une « problématique montante »

De manière moins attendue, l'âge et corrélativement « la question des seniors » dans l'entreprise a été évoquée par un nombre relativement important de nos interlocuteurs au titre de leurs efforts en faveur de la diversité. Cette question fait l'objet d'une enquête approfondie dans le second volet de la recherche, aussi nous nous limiterons ici à indiquer quelques pistes et éléments généraux, dans une optique essentiellement comparative.

Tout d'abord, la discrimination à l'embauche à l'égard des *seniors*, puisque c'est notamment en ces termes que la question de l'âge se décline en matière de diversité, semble admise par les entreprises que nous avons rencontrées. Dans la reconnaissance de cette problématique certains de nos interlocuteurs ont relevé « *des effets de mode* », ou en tout cas une influence du débat et de l'agenda politique : « *ce sont des questions, enfin en ce moment, tout le monde en parle...* ».

La reconnaissance de la problématique peut cependant aller de pair avec le refus d'entreprendre des actions spécifiques<sup>77</sup>. C'est notamment « la gestion de la pyramide des âges » qui est ici invoquée, ainsi que subsidiairement l'évolution des métiers, vers plus de technicité (avec notamment l'outil informatique), ou encore la « *nécessité d'être à l'image de la clientèle* ». Tous ces arguments étant défavorables aux seniors :

*« Et bien disons, comme on a une pyramide des âges très, très vieille, on a besoin de jeunes. Et puis alors là, il y a une espèce de creux et entre 30 et 20 ans, ça reprend du côté des femmes. Donc on est obligé de gérer ça aussi... A nouveau, le problème très grave c'est qu'on doit mettre en tête de file des gens qui ont envie de travailler et des compétences ; je ne veux pas dire que les gens qu'on met en tête de file sont des gens qui n'ont pas envie de travailler et n'ont pas de compétences, mais visiblement, quand on leur propose, les solutions qu'ils choisissent... (c'est souvent le départ).*

*C'est vrai qu'aujourd'hui, on a une obligation nous, de renouveler cette pyramide des âges. Si un jeune et un vieux se présentent à l'embauche... un monsieur qui a 55 ans, qui voudra encore travailler, et qui se présente et m'envoie son CV et puis un monsieur qui a 25 ans et qui vient. Alors, je ne veux pas faire de jalousie systématiquement, mais ne serait-ce que par rapport structurellement à la pyramide des âges et le futur de la banque, je suis obligé de prendre un...*

*Je considère que dans les effectifs âgés, il y a suffisamment d'expérience ; ce qui est important, c'est de faire passer le savoir et l'expérience. Je pense que ça dépend des métiers fondamentalement, de la structure des métiers. En 1970, dans la banque, on a embauché à tout va ; depuis 90 et les évolutions technologiques, on est revenu un peu en arrière. » (banque de détail, direction régionale)*

*« Les seniors, c'est une problématique hyper compliquée.*

*Et bien autant y a des endroits où c'est plus pauvre, bon bah les seniors on va l'attaquer sous tous les biais : on l'a attaqué sous le biais soit de formations spécifiques, donc tutorat, de formations adaptation au poste de travail, le problème des troubles musculo-squelettiques. Donc on travaille avec notre médecin du travail, on le traite par le biais de tout ce qui est handicap, on essaye de prévenir le handicap.*

*Donc voilà, ça on le travaille bien, donc ça c'est entre guillemets, relativement simple même si ça pose quelques soucis, relativement simples dans un entrepôt. Là où ça devient plus compliqué, c'est quand, dans un entrepôt, on commence à avoir un inapte, deux inaptes, trois inaptes, quatre inaptes ... ça va pas être gratuit. Et ça, aujourd'hui on le traite.*

*La difficulté du senior après, en magasin, on commence aussi à la traiter. On a quelques cas en magasin de personnes qui en général sont des responsables, qui ont un certain âge quoi. Les conseillers, en revanche, ... on ne sait pas où les mettre.*

---

<sup>77</sup> Voir Novethic, 2005 : les entreprises du Cac 40 mentionnent dans leurs rapports à 32% les discriminations liées à l'âge mais à moins de 20% des « programmes » et des « outils » mis en place pour les combattre.

*Le problème c'est que quand vous vendez des vêtements pour des hommes entre 20 et 40 ans... à mon avis, il peut y avoir des difficultés d'adéquation... ils doivent être là pour toutes questions, quelles qu'elles soient...*

*Oui, oui, je pense que les seniors, déjà essayons de gérer dans l'entreprise ceux qui sont là. Utilisons leurs compétences, travaillons pour qu'ils puissent faire des transferts d'expérience... C'est pas si simple que ça, c'est un gros boulot. On est dans une société quand on a 50 ans on est vieux, alors qu'on a encore pour beaucoup d'entre nous 35 ans à vivre. Donc c'est un sujet pour moi qui est sensible et difficile.*

*Mais bon, tout ça pour dire que, on ne doit pas non plus tomber dans ...*

*Nous sommes des entreprises jeunes, et forcément qu'on va plutôt avoir envie de recruter des jeunes. Donc, traitons ceux qu'on a en interne, parfois il faut aller en externe chercher des compétences, alors là il faut pas hésiter, d'autant que c'est pas des seniors, c'est des gens plus âgés.*

*Et après, les seniors ils vont se créer dans la boîte, et c'est évident qu'on ira pas aujourd'hui recruter un vendeur qui a 54 ans, ou 52 ans, parce qu'on habille des jeunes et des femmes qui ont entre 20 et 40 ans. On n'ira pas naturellement... par contre ceux qu'on a déjà ... bah c'est peut être que la boîte ... c'est souvent dans la tête. » (DRH, enseigne de prêt-à-porter)*

Comme le montrent ces extraits, la question des *seniors* est surtout posée au niveau de la gestion de carrière, du maintien dans l'emploi et du handicap. Elle l'est beaucoup moins dans le recrutement, où seuls le SPE et des entreprises intermédiaires du placement semblent l'envisager. Les témoignages que nous avons rapportés ici sont cependant le fait d'entreprises non engagées dans une « démarche diversité », qui avaient notamment décliné la signature la charte, alors que faisant partie des partenaires habituels de ses promoteurs. Dans d'autres entreprises, engagées de manière plus volontaire pour la « diversité », la question de la gestion des âges est davantage traitée. Pour certaines, cela répond à la nécessité déjà soulignée de « *drainer un maximum de candidatures* ». Pour d'autres, c'est à l'initiative des partenaires sociaux que la question est soulevée : un certain nombre des entreprises rencontrées était en train de négocier des accords collectifs. Enfin, les entretiens laissent apparaître en matière de gestion des âges des logiques d'anticipation plutôt inédites : mêmes si elles n'y voient pas « *une problématique aigue* », les entreprises choisissent de s'en saisir pour « *la traiter à froid* », cependant que d'autres anticipent des contraintes législatives à venir, sur le mode de celles qui existent en faveur des travailleurs handicapés :

*« Alors, on a une responsable formation qui a appris qu'elle était senior, puisqu'elle a 46 ans. Elle a appris qu'elle était senior et donc elle travaille beaucoup avec des centres de formation. Donc comme on l'a fait avec les travailleurs handicapés, on va faire des contrats particuliers de formation pour les seniors. Je sais qu'on va commencer à travailler dessus. (Centrale d'appel)*

*« Vous savez, des seniors, on en a tellement peu qu'on a une personne qui prend sa retraite par an. Donc ce n'est pas une problématique aiguë, mais on s'est dit que cette année on allait travailler sur cette question-là avec les partenaires sociaux.*

*Parce que c'est une demande et qu'il vaut sûrement mieux traiter la question à froid. On travaille avec les partenaires sociaux sur l'égalité homme femme et sur les seniors. Travailler sur l'accompagnement... Aujourd'hui la moyenne d'âge c'est 34 ans, mais c'est intéressant d'y réfléchir.*

*Ce sont des questions, enfin en ce moment, tout le monde en parle...*

*Je pense que ça fait partie d'une préoccupation générale, puis je pense que c'est bien*

*d'en discuter de ce genre de chose, c'est vrai que c'est intéressant. C'est vrai qu'en ce moment, ce n'est pas une grande préoccupation des salariés, ça concerne moins de monde que l'égalité homme femme. Mais l'idée c'est plus de donner un plan de marche » (Crédit et assurance)*

*« Ca fait partie, je pense, des actions de l'année prochaine parce que là je pense qu'on ne peut pas mener de front toutes les batailles. La priorité pour nous n'était pas sur les seniors, parce que je ne pense pas que c'est là où on va le plus réagir. Mais, de toute façon, je pense qu'avant la fin de l'année (2008) on aura une annonce plus contraignante, je pense qu'on va se rapprocher de la situation des personnes handicapées.*

*De ce que je comprends, c'est que pour l'instant c'est en négociation entreprise par entreprise, avec des objectifs entreprise par entreprise. Je pense que si les objectifs ne sont pas remplis, à charge de l'entreprise de combler financièrement. C'est ce qui me semble s'annoncer vraiment pour les mois qui viennent, pourquoi pas... ça a marché pour les personnes handicapées, ça peut marcher pour les seniors » (Habillement)*

Comme le souligne une des personnes interrogées, l'âge est une question sur laquelle il est « *intéressant de réfléchir* ». Aussi, un des aspects travaillé par les entreprises qui prévoient des dispositifs d'intervention en la matière, concerne l'élaboration d'un argumentaire, d'une stratégie de communication sur « l'intérêt des seniors pour l'entreprise ». La neutralité étant impossible, les discours sont pris ici dans un balancement entre préjugés négatifs et valorisation de qualités supposées. Comme le dit une des personnes rencontrées : « *les seniors ne sont pas forcément rejetés, mais le problème c'est qu'ils ne sont pas valorisés non plus* ». Ce travail de « valorisation » fait apparaître cependant une certaine logique d'essentialisation :

*« Mais on s'aperçoit que les personnes qui sont un peu plus âgées sont très stables, elles ont des valeurs qui sont très importantes pour nous, elles ont le sens du travail, elles sont ponctuelles, elles sont présentes, même si elles ont un rhume, elles viennent travailler, on retrouve des valeurs qui sont importantes, et qui peuvent être exemplaires pour des personnes qui sont plus jeunes, qu'on peut recruter et qui sont plus jeunes. Elles ont vécu plein de choses, elles ont d'autres expériences professionnelles, elles ont appris à gérer leur stress, elles ont plein de qualités qui peuvent être très utiles ici. En tout cas, moi, c'est ce que je vois quand j'intègre une personne plus âgée dans une équipe, ça apporte une certaine stabilité. Quand ils se font insulter par un client au téléphone, ou quand il y a des conflits dans l'équipe, ils savent prendre le recul qu'il faut, ils savent en rire, et expliquer aux personnes qui prennent ça à cœur qu'il y a des choses plus dures dans la vie, et qu'ils en verront d'autres, et c'est quand même agréable d'avoir de la gaieté et du calme. » (centrale d'appel)*

On pourrait interpréter cela en rapport avec une certaine « nouveauté » de la problématique. En effet, dans la liste des préoccupations managériales en faveur de la diversité, l'âge était au regard de l'enquête, la thématique la plus récemment apparue : à la différence des mesures en faveur du handicap, pour l'égalité professionnelle et même celles au titre de l'insertion des « personnes issues de l'immigration » qui possédaient toutes une certaine antériorité, la question de l'emploi des seniors est apparue comme une problématique « nouvelle ». D'ailleurs la plupart des actions projetées étaient en démarrage au moment de l'enquête ou devaient démarrer dans les mois à venir :

*Sur la place des seniors, le groupe s'est formé en 2008, donc là c'est en cours de démarrage. On a fait trois réunions de travail, donc pareil, un état des lieux sur les seniors aujourd'hui en France, globalement, les seniors à Auchan et puis les bonnes pratiques, par rapport aux pratiques d'entreprise sur le sujet. Voilà, et puis derrière on a eu deux autres réunions de travail puisqu'on s'est dit qu'on avait deux axes prioritaires à travailler qui sont les recrutements, les représentations socio-culturelles par rapport aux seniors et l'aménagement du temps de travail et les conditions de travail. Ce sont des thèmes qu'on est en train de travailler on a pour l'instant brainstormé sur un certain nombre de mesures qu'on pourrait mettre en place. J'ai travaillé sur l'idée de la campagne d'affichage un peu choc.*

*Par exemple, faire une campagne un peu choc avec la photo de notre collaboratrice, Bahia, avec sa photo, son prénom, son âge et puis « Auriez-vous songé à l'embaucher il y a huit mois? », et puis « Bahia nous a rejoint à telle date, elle est chef de rayon et c'est elle qui a ouvert l'espace para-pharmacie voilà ». Pour mettre en avant des collaborateurs issus de la diversité, et montrer que ce sont des collaborateurs qui sont professionnels, qui réussissent et qui font réussir l'entreprise, à usage strictement interne.*

*Là je vous ai donné un exemple sur l'embauche, mais après l'idée c'est de faire d'autres choses sur d'autres sujets, pas que sur l'embauche: sur la promotion interne, l'évolution professionnelle, la rémunération et cætera. » (Grande distribution)*

Le développement de la problématique semble cependant catalysé, comme pour le handicap, par un certain nombre de facteurs d'ordre notamment institutionnel – l'existence de « partenaires », disponibilité de financements – mais surtout par un relais important en la figure des services publics de l'emploi. En 2008, au moment de la réforme de l'ANPE, celle-ci a inscrit dans ses statuts la nécessité d'agir pour l'égalité des chances. Dans le cadre de ces nouvelles orientations, chaque agence doit mettre sur pied un plan d'action pour l'égalité des chances et c'est sur la question des « seniors » que l'espace cadres de l'ANPE de Lille a choisi de s'engager, mettant en place notamment des groupes d'accompagnement réservés aux cadres demandeurs d'emploi de plus de 50 ans. Une expérience similaire avait été déjà menée par l'APEC dans la métropole Lilloise.

Comme le précise notre interlocuteur de l'espace cadres de l'ANPE, « *sur les jeunes diplômés, il y a des choses qui descendent nationalement* ». Aussi, c'est la question de l'emploi des seniors que l'agence choisit d'investir dans son plan pour l'égalité des chances. Pour conduire cette action, l'agence va notamment envoyer un mailing à l'ensemble des entreprises signataires de la charte de la diversité en région – une quarantaine environ – afin de les sensibiliser à la question, ainsi que de les informer de son action et de rechercher des viviers potentiels d'emplois :

*« On leur a écrit en leur précisant que la politique d'anticipation et de prévention des ressources humaines était importante et que, dans ce cadre là, nous avons une approche et on avait des groupes validés avec des seniors, et qu'on envisageait une action à l'occasion de la fête de l'emploi au printemps qu'on fait maintenant depuis trois ans et que là on souhaitait les contacter pour voir quel type d'initiatives on pourrait mettre en place.*

*Mon objectif final, c'est qu'on fasse émerger des recrutements potentiels réservés à des seniors. Alors on sait qu'il y a des secteurs qui peuvent avoir des approches intéressées, dans la formation, tout ça... Comme il y a pénurie, sur certains dossiers d'ingénieurs*

*d'affaires, pourquoi pas, moyennant une formation complémentaire de quelques mois. On imagine que sur ce secteur-là, on va pouvoir les mettre un petit peu au pied du mur parce qu'ils ont des difficultés à recruter.*

*Donc après on se fait pas trop d'illusions, ils ont signé la charte de la diversité mais certainement pas principalement sur la question des plus de cinquante ans. Après on va voir. Je pense qu'il y a certaines entreprises qui vont accrocher quand même.*

*Au niveau du mailing, on a eu deux trois réponses... j'ai eu Total, à Dunkerque, qui m'a précisé que les recrutements de cadres ne se faisaient qu'à Paris, Somewhere, et après ce sont des individuels qui ont répondu, PNK qui est un organisme de formation pour les téléconseillers.*

*Dans le mailing, il y avait un coupon-réponse, recrutez vous des seniors? Bon j'avoue que c'est peut-être un peu succin, mais ils ont tous coché oui.*

*Puis là on relance téléphoniquement.*

*Pour l'instant c'est le calme plat. On est très déçus » (espace cadres, ANPE )*

Comme le montre ce dernier extrait d'entretien, l'affichage de la question n'est pas nécessairement suivi de réalisations, cependant que cette nouvelle préoccupation élargit le champ d'intervention des entreprises en matière de diversité, et donne à celle-ci des contours à chaque fois plus englobants. Tout se passe comme si on assistait à un « passage en revue des différents « critères » » : on « termine » l'un puis on s'attaque à l'autre. Après en avoir « fini » avec « la question des origines », l'ANDRH est passée « à la question de l'âge », puis à celle de la religion, vue comme la prochaine problématique à traiter.

Nos interlocuteurs nous ont aussi donné des vues synoptiques : « *actuellement, le sujet le plus difficile est l'âge ; la plus grande discrimination en France est le poids ...* » ; « *la dernière étape, c'est la charte de la parentalité* », une initiative lancée en 2008 par l'Oréal et AXA : « *C'est tout nouveau, ça vient d'être mis en place... c'est très proche de la charte de la diversité. Donc on est aussi sur ce chantier là qui nous a été signalé par le comité diversité du groupe qui nous a lancé sur le sujet* ».

Comme le dit une des personnes rencontrées, « *Par moments, on sent, on ne voit plus très bien, on se dit la diversité, enfin qu'on n'a plus que cet objectif en tête, mais que ça manque de corps, que ça manque d'un contenu politique.* »

## Conclusion

### Un redéploiement des actions ?

Le point de départ de notre enquête résidait dans l'hypothèse d'une double réinterprétation de la problématique des discriminations aujourd'hui en France, d'un double « glissement », sous les effets duquel elle tend à être refondue dans le spectre des inégalités socio-économiques, d'une part, ou alors, par une sorte de fuite en avant, à être subsumée dans des préoccupations plus larges autour de la *diversité*, d'autre part. La lutte contre les discriminations tire en effet son originalité de la juxtaposition de ces deux préoccupations, traitées historiquement de manière disjointe, tant par l'Etat que par des acteurs militants et associatifs : celle des inégalités sociales et économiques et celle des préjugés ethnocentriques (Fassin, 2002). Sa dynamique propre est celle de l'articulation, mais cette articulation précisément ne tend-elle pas à se défaire aujourd'hui en France ? On a observé dans la période récente une diffusion importante, des usages récurrents et extensifs de la notion de discrimination. De l'ordre ethnoracial, elle est étendue à l'âge, à l'orientation sexuelle, à l'apparence physique, à l'appartenance syndicale, la liste des motifs couverts n'étant pas, de l'avis des experts, pas close aujourd'hui. Dans le même temps, l'on note dans le paysage social et politique français, l'émergence et la diffusion relativement importante, elle-aussi, du thème de la diversité, adossé à la question des discriminations. Mais la diversité marque également une inflexion de perspective. On passe notamment d'une vision conflictuelle et critique des structures sociales à une autre, le plus souvent positive et managériale, de l'image, de la profitabilité et de l'efficacité. Que ce soit dans le monde de l'entreprise, dans le champ associatif ou la vie politique, la *promotion de la diversité* semble avoir supplanté, parfois même occulté, la question des discriminations. Un des objectifs de notre enquête fut, dès lors, d'attester la réalité et de décrire les modalités de ces phénomènes de tension et de « glissement », ainsi que de leur incidence en matière de politique de lutte contre les discriminations, en particulier ethnoraciales.

Alors que la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité se présentent aux yeux de nos interlocuteurs comme synonymes, comme les versants « positif » et « négatif » d'un même phénomène, force est de constater, au regard des résultats de l'enquête, que les actions en faveur de la non-discrimination et de « l'égalité de traitement », lorsqu'elles existent (révision des procédures RH, formation des recruteurs), ne recoupent que de manière très partielle et imparfaite les préoccupations en faveur de la diversité. Au point où les deux problématiques peuvent avoir tendance à fonctionner dans l'entreprise de manière disjointe. Les actions en faveur de la diversité se déclinent ici de manière privilégiée en termes d'*actions positives*, qui visent des catégories particulières de collaborateurs - celles protégées par la loi, c'est-à-dire les femmes, les seniors, les personnes handicapées, ainsi que ceux dont la référence est devenue de plus en plus implicite, depuis que l'expression « jeunes issus de l'immigration » semble passée de mode, alors que celle de « candidats de la diversité » est étendue à tous types de situation. Cependant, le terme d'*action positive* n'est jamais ou très rarement employé, alors que celui plus ou moins concurrent de discrimination positive fonctionne, avant tout, comme idée repoussoir. De ce point de vue, on peut souscrire à l'analyse selon laquelle l'engagement du patronat à promouvoir « la diversité » permet de faire passer une certaine ouverture aux recrutements des minoritaires – ouverture généralement rendue nécessaire par un effet démographique – pour une politique de lutte contre les discriminations (De Rudder, Vourc'h, 2006).



L'engagement général pour une diversité sans consistance, aux contours flous, montre qu'en France la prise en charge de la question des discriminations demeure limitée. En atteste également l'importance, parfois la prévalence que nous avons constatée, d'approches communicationnelles : affiches, badges, articles dans les journaux d'entreprise et « semaines de la diversité » font partie des outils d'intervention mis en place par la très grande majorité des entreprises enquêtées. Ressort également de ces actions la difficulté de concevoir en termes pratiques la « neutralité » tant revendiquée par l'entreprise : dans leurs efforts en faveur de la diversité, les entreprises s'attachent avant tout à démontrer et à valoriser « la richesse » que celle-ci représente pour leur organisation. La construction et la diffusion de ces argumentaires pro-diversité prend la forme d'une rhétorique, aux fondements présumés scientifiques, mais qui s'éloigne délibérément des registres de l'égalité et de la justice sociale. Partant, il arrive aussi qu'elle puisse renforcer ou conforter des préjugés qu'elle est censée combattre au départ (voir par exemple l'action sur l'âge).

Cela forme un aspect important de l'action des entreprises. Un des résultats de l'enquête a été de montrer que ces stratégies de communication ou d'affichage n'étaient pas nécessairement mobilisées pour accroître la notoriété d'une entreprise et sa position de *leadership*, ou parfaire son image commerciale vis-à-vis de ses clients et de son environnement, ce qui peut être le cas pour des grands groupes internationaux. A une échelle moins importante, ce sont bien souvent les salariés de l'entreprise et les candidats au recrutement qui sont, nous l'avons vu, la cible privilégiée des attentions. L'engagement en faveur de la diversité est alors utilisé comme un « outil de fidélisation » des salariés et un argument d'appel pour les candidats au recrutement.

Ceci semble particulièrement avéré dans des secteurs économiques, où le marché de l'emploi est jugé « tendu », le turn-over est important... Plus généralement la référence à la diversité est vue comme un argument susceptible de « produire du sens », de « donner du sens au travail » et donc de conforter un « sentiment d'appartenance » des collaborateurs. C'est le cas notamment pour les entreprises qui se représentent elles-mêmes comme « d'ores et déjà diversifiées ». Dans certains métiers cette situation est particulièrement significative. Parmi celles enquêtées, nous l'avons vu pour le « conseil par téléphone »- secteur en forte croissance, avec un marché de l'emploi très concurrentiel. Celui-ci semble devenu aujourd'hui une *niche économique* pour le développement de la diversité, probablement avec d'autres secteurs qui restent à préciser. C'est ainsi dans un espace *invisibilisé* par le recours aux technologies de la communication que la diversité, vue comme « richesse collective », trouve le mieux à s'incarner. Ce paradoxe est révélateur de l'ancrage et du poids de préjugés, éclairés ici en négatif par des tentatives éphémères d'inversion du regard et des stigmates. Ce résultat et l'enquête réalisée de manière plus générale nous font conclure à la promotion aujourd'hui d'une « bonne diversité » : « encadrée », « sous surveillance », « à l'image de la clientèle », dans le commerce, « invisibilisée » dans la vente à distance.

Il y a donc, l'enquête le montre, un usage sélectif, contextuel et stratégique, de la diversité en entreprise : il est le fait de certains secteurs économiques, soumis à des contraintes structurelles particulières (1) ; il se fonde sur un « jeu des critères », et un traitement spécifique de chacun des champs d'action publique, englobés aujourd'hui sous l'étiquette de « diversité » (2). Ce « jeu des critères » esquisse ainsi un double mouvement : d'élargissement de la problématique, dans un premier temps ; de réinterprétation et de redéfinition, ensuite, à travers des processus d'« arbitrage » et dans un « contexte de choix ».

En effet, les entreprises ont bien perçu les enjeux d'une « approche globale » des discriminations, et subséquemment de la diversité. Au-delà, elles se sont faites elles-mêmes les acteurs des processus d'expansion à l'oeuvre, en générant des catégories nouvelles d'intervention. La diversité en entreprise, c'est ainsi un peu « *l'auberge espagnole* » : il y a à l'intérieur « *tout plein de choses* ». En découle, nous l'avons vu, le caractère sélectif de l'engagement des entreprises. Alors qu'elles manifestent une résistance *a priori* aux logiques catégorielles, au nom d'une « *vrai diversité* » ou de la « *grande diversité* », c'est prioritairement par l'articulation, le plus souvent, par la somme d'un certain nombre d'interventions catégorielles que les « plans diversité », lorsqu'ils existent, sont formés en entreprise. Or la définition de ces « axes d'intervention prioritaires » intervient comme le montre l'enquête dans un *contexte de choix* : la normativité des engagements étant incertaine, opportunité est donnée à chacun, à l'intérieur de l'argument de la diversité, de se saisir des problématiques qui lui semblent « *les plus intéressantes* », ou les plus « *stratégiques* » pour l'entreprise, ou encore celles qui, d'un point de vue tactique, seraient les premières à investir, car susceptibles de « *tirer* » les autres.

Reposant sur des démarches participatives, ces procédures de sélection s'auto-légitiment (compte tenu par exemple de leur supposée dimension démocratique), cependant que ressort comme autre condition à leur bon fonctionnement la nécessaire adhésion des collaborateurs : « *puisque c'est nous qui aurons à mettre en place les actions, autant proposer des choses qui nous plaisent* ». Plus généralement, l'engagement des entreprises repose sur la bonne volonté et l'activisme de quelques uns, plutôt que sur un « socle coercitif », qui est le propre d'une politique publique (Muller, 1998). Les politiques de la diversité en entreprise donnent à voir ainsi un aspect « récréatif » : elles sont « *des bulles d'air pour les collaborateurs* », « *à côté de leurs missions très opérationnelles de base* ».

Se dessinent ainsi des diversités « à la carte », où choix est donné à chacun d'élaborer et de promouvoir sa propre définition. Il émerge cependant de ces démarches contextuelles et sélectives des choix « collectifs », vus comme « prioritaires » par le plus grand nombre. A travers le langage des priorités s'établit une hiérarchie des préoccupations, où sont définis des « *sujets moteurs* » (l'âge, « les femmes » - parce que cela concerne le plus grand nombre, le handicap pour sa « dimension générique »), et d'autres qui « *doivent suivre* », ou qui ont même « *vocation à être tirés* ». De ces hiérarchies tactiques aux hiérarchies juridiques des catégories de la discrimination, qui ne sont pas toutes protégées de la même manière en droit, un écart s'est creusé en quelques années à peine de politiques pro-diversité. A son origine, l'initiative de la charte fut explicitement liée à la question des discriminations ethnoraciales et plus particulièrement à celle des « minorités visibles ». A ses débuts, la diversité au travail tend à « se polariser exclusivement sur l'origine nationale des individus » (Calvès, 2007). Aujourd'hui, au terme de notre enquête, les questions d'ethnicité et de « race » sont perçues comme des problématiques « *floues* », « *vastes* » parfois « *vagues* », qui ont besoin « *d'être tirées* » et qui ont vocation « *à suivre* ».

L'enquête a permis aussi d'entrevoir la dimension temporelle dans ces définitions de la diversité : là où la « mission diversité » est créée dans la foulée de la charte, l'ethnicité est le premier critère pris en compte, les autres viennent « *se greffer par les réalités du fonctionnement* ». Aujourd'hui, pour les entreprises qui s'engagent sur ces problématiques, la « diversité » se présente d'emblée comme intégrée ou globale. Un **processus de redéploiement des actions** semble ainsi opérer, en toute hypothèse, marqué par l'investissement croissant de sujets comme ceux du handicap, de l'âge et un « flou » persistant, voire un certain effacement des discriminations ethnoraciales.

De ce point de vue, la tentative « d'unifier » les politiques publiques de lutte contre les discriminations, sous l'égide de la HALDE, semble avoir manqué ses objectifs. Elle a notamment reconduit dans les pratiques des acteurs sociaux, et en l'occurrence des entreprises, l'assemblage sous le vocable de diversité de problématiques et de champs d'action hétérogènes, marqués par l'historicité des engagements et l'antériorité de l'action publique. Ouvrant un espace large à l'interprétation, elle a constitué un contexte d'action qui a induit un certain opportunisme des interventions.

### 3<sup>ème</sup> partie

## *Une « bonne diversité » à accueillir en entreprise : le rôle des intermédiaires et « opérateurs de la diversité »*

Un des résultats de l'enquête a été de montrer que la mise en œuvre des objectifs de non-discrimination et de promotion de la diversité en entreprise repose pour beaucoup sur l'action d'organisations externes à l'entreprise, des structures aux profils divers, dont des clubs d'entreprise, des associations, des cabinets de recrutement. Nous nous proposons de les englober ici sous les termes d'*intermédiaires* ou *opérateurs de la diversité* : agissant dans l'environnement de l'entreprise, ils se révèlent être les initiateurs et les pourvoyeurs de contenu essentiels pour son engagement. Dans la métropole lilloise, nous avons identifié trois acteurs principaux de ce type : FACE (Fondation agir contre l'exclusion) qui est un club d'entreprises créé à l'initiative de Martine Aubry en 1993 ; Alliances qui est un réseau d'entreprises également, perçu davantage comme une « émanation » du patronat local ; CLE (Convention laïque pour l'égalité) qui est, à son origine, une association roubaisienne, « de jeunes », et qui s'est saisie de l'initiative de la charte dans la lignée de Y. Sabeg (aujourd'hui président national). Les travaux de ces structures concernent « le portage de la charte » (prospection des entreprises en vue de sa signature), « l'accompagnement des entreprises » à travers une aide à l'élaboration des programmes et à la mise en place des interventions : les *intermédiaires* sont des pourvoyeurs de « contenu » pour l'engagement entrepreneurial en faveur de la diversité à travers une offre de « sensibilisations », formations, mais aussi nous le verrons de « *candidats issus de la diversité* ». Le développement récent de cabinets de recrutement spécialisés, dont nous avons étudié des exemples locaux est, de ce point de vue, un phénomène intéressant révélé par l'enquête, qui mérite d'être souligné.

On peut formuler plusieurs hypothèses en ce qui concerne le rôle et les fonctions remplies par ces structures. Elles sont, d'abord, une « caution » pour l'engagement des entreprises et permettent de lui donner un contenu concret dans un contexte où celles-ci se demandent « *que faire ?* ». Il y aurait « *une difficulté d'agir* » pour l'entreprise à laquelle ces structures se proposent d'apporter des solutions. Y recourir permet à l'entreprise d'étayer et de donner un contenu à son engagement. S'appuyer sur des structures externes, auxquelles elle délègue à des degrés divers la gestion des programmes, permet également à l'organisation de construire et d'appréhender comme « exogènes » les problématiques de discrimination et de diversité. En coopérant pour l'essentiel à des actions impulsées dans son environnement (forums de recrutement, séminaires), elle est en situation, en toute hypothèse, de préserver l'essentiel de sa vision et de ses pratiques. Cependant que, nous le verrons, le recours à ces prestataires de services permet de capter, de manière indirecte, une offre de financements publics. Enfin, et c'est la dimension que nous aimerions souligner, le recours aux intermédiaires et « opérateurs de la diversité » est appelé à neutraliser un certain nombre de difficultés idéologiques et pratiques, en « sous-traitant » notamment la gestion d'une catégorisation ethnoraciale, tâche dans laquelle se spécialisent aujourd'hui certaines de ces structures. Agissant dans la *proximité*, ils se chargent d'opérer de manière informelle, aux portes de l'institution, un ciblage de leurs clients, allant jusqu'à en faire pour certaines un atout de développement.

En d'autres termes, nous avons observé des raisons convergentes à la multiplication et la diversification des structures « prestataires de services » anti-discrimination et pro-diversité. En proie à une certaine effervescence, le champ est marqué par la pluralité des profils d'intervenants : des structures nouvelles se créent, d'autres repositionnent et requalifient leurs missions. Elles couvrent l'ensemble des champs ouverts par la non-discrimination : « l'origine », mais aussi le handicap et l'âge, alors que certains cabinets se spécialisent dans l'ensemble des candidats dits « de la diversité »<sup>78</sup>. Dans la métropole lilloise, nous avons observé notamment au moment de l'enquête l'émergence d'une structure spécialisée dans le recrutement et le placement en entreprise de personnes « issues de l'immigration » - « Dynamique » qui se présente comme un « *cabinet de recrutement Black-Beur* ». Une structure similaire fut également créée en direction des travailleurs handicapés par un autre dirigeant de PME locale. A ces acteurs, plus ou moins proches de l'entreprise (clubs d'entreprises, fondations, cabinets de recrutement), il convient d'ajouter des acteurs institutionnels dont le service public de l'emploi (les missions locales avec le dispositif du parrainage, par exemple, ou CAP emploi, service dédié au handicap, « l'espace jeunes diplômés » et « l'espace cadres » de l'ANPE, l'APEC), des organismes de formation, etc. Ces acteurs ont en commun d'agir pour « l'accompagnement vers l'emploi » et la promotion de publics spécifiques. Leurs logiques d'intervention sont plurielles, mais leurs objectifs, formulés avant en termes « d'insertion », se rejoignent aujourd'hui dans des programmes de la lutte contre les discriminations, d'« égalité des chances », de « promotion de la diversité ».

C'est aussi en la figure et les travaux de ces *intermédiaires* que semble s'incarner de manière tangible une des problématiques que notre recherche s'était donnée au départ à savoir, celle des liens éventuels et des articulations possibles entre l'idée d'une « promotion de la diversité » et celle de la reconnaissance d'un certain pluralisme- ethnoreligieux, culturel- reconnaissance revendiquée par les acteurs de la charte, qui viendrait renouveler la vision républicaine classique en matière de « vivre-ensemble » et d'intégration. En effet, les usages américains et notamment étatsuniens du thème de la *diversité* ont fait une place importante à ces problématiques (Sabbagh, 2003). En France, la reconnaissance des discriminations raciales et de la nécessité de les combattre est vue par des acteurs sociaux et politiques comme une « fenêtre d'opportunité » pour la construction d'une « politique des minorités », projet dans lequel auraient échoué, au cours des années 1990, la référence au *multiculturalisme* ou à une *reconnaissance culturelle* (Fassin E., 2006). Sur toutes ces questions, le travail accompli par les *intermédiaires* du placement nous est apparu comme « un poste d'observation privilégié » (De Rudder, Vourc'h, 2006).

---

<sup>78</sup> Voir par exemple APC recrutement.

## Chapitre 6. Le recours aux intermédiaires comme phénomène structurel

En matière d'immigration, l'administration a très tôt adopté en France une attitude originale : plutôt que de se développer elle-même, elle a opté pour une multitude d'actions médiates permettant à l'État de jouer un rôle déterminant sans avoir à définir une politique sur le long terme qui l'impliquerait ouvertement (Viet, 1998). Principal animateur et instrument financier des politiques publiques en direction des populations immigrées, le FAS, devenu FASILD (puis l'ACSE), soutient en 2000 plus de 7000 organismes appelés à concourir à la politique publique d'intégration et de lutte contre les discriminations. Comme nous l'avons montré par ailleurs, les logiques institutionnelles de recours à ces acteurs sont multiples : dans les territoires « en difficulté », elles empruntent à la notion d'*empowerment* ou de « participation des habitants », de création de lien social et de paix sociale ; au-delà, ou en deçà de ces enjeux thématiques, l'intérêt de ces acteurs pour les institutions est aussi de permettre, selon l'expression consacrée, de « *toucher* » des publics spécifiques- de migrants et de descendants. Ils sont des *relais* de l'institution en ce qu'ils permettent de cibler des catégories de population que l'action publique s'attache à disperser et à invisibiliser par ailleurs (Doytcheva, 2007).

L'ambiguïté de la doctrine républicaine entre différenciation et assimilation (Amselle, 1995), entre déni et gestion pragmatique de l'ethnicité (Lorcerie, 1996) débouche ainsi sur un type particulier d'intervention, où « l'aveuglement » théorique des institutions aux rapports d'ethnicité et de « race » va de pair avec la nécessité de faire émerger et de conforter des acteurs de ce type, dits parfois « communautaires ». Agissant à la marge et dans la périphérie des institutions, ils concourent à une prise en charge tacite de l'ethnicité, cependant qu'un système de financements encadre et oriente leurs actions (Doytcheva, 2007). Cette situation historique est amplifiée aujourd'hui, en toute hypothèse, avec la requalification des politiques publiques « d'intégration » à « lutte contre les discriminations ». Comme le souligne Didier Fassin, la lutte contre les discriminations raciales ne se confond pas avec celle contre le racisme, en ce qu'elle prend pour cible non pas des préjugés idéologiques mais les inégalités concrètes qui en résultent (2002). En plus des aménagements législatifs, pareille lutte exige donc des programmes d'action permettant de promouvoir une *égalité réelle*. Et là réside une difficulté pour la France, qui en raison de sa doctrine républicaine nie et invisibilise toute appartenance particulière. Tenir compte des « races » au présent pour les faire disparaître à l'avenir, tel fut le paradoxe de l'*affirmative action* américaine (Lacorne, 2003). Mais tel semble être plus généralement un lieu commun des politiques antidiscriminatoires : dans certains pays, la construction administrative de catégories ethnoraciales a été historiquement liée à la mise en place de tels programmes (Simon, 2004). En France, en référence au *modèle républicain*, les identités particulières (raciales, ethniques) sont refoulées de l'espace public. Pour certains auteurs, il y a là un véritable paradoxe institutionnel, un « dilemme français » qui consiste à reconnaître les discriminations raciales, tout en refusant de se donner les moyens pour les combattre (Streiff-Fénart, 2002 ; Simon, Stavo-Debaugé, 2004).

L'étude d'expériences répertoriées par les pouvoirs publics pour organiser la lutte contre les discriminations, à la fin des années 1990, dont nous avons analysé des exemples montre que deux possibilités s'offrent à ceux qui souhaitent agir en faveur d'une *égalité réelle*. La première consiste en la mobilisation de catégories territoriales, celles des « quartiers

sensibles », forgées par les politiques de la ville. La deuxième réside dans le fait de faire appel à des « relais » - associations, structures sociales de proximité - qui se chargent de faire un travail « informel », permettant de recruter de manière discrète des populations caractérisées par l'ethnicité (Doytcheva, 2007). Cette deuxième manière de faire semble aujourd'hui en développement, en matière de lutte contre les discriminations, comme en témoigne notamment la multiplication des initiatives et la diversification des profils des intervenants, dont nous avons observé des exemples locaux. Les associations y côtoient désormais des organisations au statut commercial, comme des cabinets de conseil et de recrutement. Si le recours aux « relais » et divers intermédiaires semble en France, en matière de gestion de l'ethnicité, un phénomène structurel, ces pratiques se trouvent aujourd'hui, dans le contexte où la « promotion de la diversité » devient un objectif explicite des politiques publiques, par définition, prolongées et amplifiées. Alors que la lutte contre les discriminations invite à un déplacement de regard par rapport aux approches antérieures commandées par l'« intégration » – des « publics » vers les institutions de la société nationale qui sont par leurs règles et fonctionnement productrices d'inégalités (Fassin, 2002) – les logiques et les représentations « d'exogénéité » et « d'extériorité » tendent à travers ces pratiques peut-être à se maintenir. Un « insidieux basculement » opère ainsi dans les répertoires de l'action publique : de la discrimination comme « problème public » à la discrimination comme « problème des publics » (Nöel, 2004).

### 6.1. La « difficulté d'agir »

Nous avons déjà souligné, dans la première partie de ce volume, le rôle joué par différentes enceintes patronales et réseaux d'entreprises dans le déploiement de l'initiative de la charte et, au-delà, dans la diffusion de la thématique de la *diversité*. Il est d'abord, au regard de l'enquête, celui d'un relais d'opinion, d'un facteur d'entraînement et de mobilisation, dont se saisit une initiative nationale. Puis, assez rapidement, ces organisations développent une offre de services et de prestations en matière de diversité, en l'espèce notamment de formations, de « diagnostics », mais aussi de « candidats issus de la diversité ». Comme nous l'ont expliqué nos interlocuteurs dans l'enquête, la charte de la diversité une fois signée, il se pose aux chefs d'entreprise la question de « *que faire concrètement* », « *comment agir* ». Selon les propos de ce promoteur de la charte, consultant de profession et dirigeant d'une PME locale :

*« On est sur un terrain où le chef d'entreprise sait qu'il devrait faire mieux, il sait pas trop comment et il sait pas trop s'il va y arriver. »*

*« Quand je faisais des conférences, les chefs d'entreprise venaient nous voir en nous disant qu'ils avaient compris que la discrimination n'est pas bien moralement et économiquement (on peut payer des amendes et avoir une mauvaise publicité), qu'ils sont prêts à embaucher des jeunes issus de l'immigration mais ils ne savent pas comment faire. »*

C'est ici que les opérateurs - intermédiaires et passeurs - de la *diversité* prennent une place importante. De relais et propulseurs d'une initiative nationale, ils se transforment en prestataires de services qui vont « accompagner les entreprises », parfois faire à la place de... Les « porteurs de la charte », notamment, accompagnent leur proposition de signature d'une proposition « d'accompagnement de l'entreprise » dans son engagement éventuel. Cette proposition peut être plus ou moins formalisée. Dans l'association Alliances, par exemple,

elle relève davantage de l'information :

*« S'ils veulent procéder à un diagnostic, j'exprime le fait qu'Alliances peut aider à le faire. Aujourd'hui, y'a des cabinets qui peuvent le faire... en fait, c'est au chef d'entreprise de faire son plan d'action et moi, mon objectif, c'est qu'il en prenne la décision. Après, sur l'associatif, je propose une aide statutaire que ce soit par l'intermédiaire d'Alliances ou autre... »* (bénévole, en charge du « portage de la charte »)

Dans l'association CLE, en revanche (cf. encadré *infra*), la proposition d'accompagnement est systématique. Comme l'exprime le président de l'association :

*« C'est le travail des porteurs de la charte. En tant que porteurs de la charte, nous avons un message à faire passer, c'est que les six points (de la charte), il faut les étoffer ! Parce qu'il y a tout un travail pour mettre en place cette charte. Nous faisons signer la charte et ensuite, nous faisons signer une convention de partenariat avec la structure. Pas systématiquement ... Parce qu'il y a d'autres associations qui sont sur le créneau. Parce que certaines entreprises ne veulent pas, celles notamment qui pensent faire du marketing ! »*. Certaines des entreprises que nous avons rencontrées avaient en effet décliné cette proposition de convention, tout en signant la charte parce que, de leur point de vue, elle les obligeait à un partenariat exclusif avec l'association.

CLE (Convention Laïque pour l'Égalité) est une association roubaisienne, créée en 1997 autour d'un projet d'échanges culturels et d'action humanitaire avec des villes jumelées. L'association s'appelle alors Jeunesse Sans Frontières. En 2004, elle se transforme, transformation qui *« accompagne l'évolution professionnelle et personnelle de ses membres fondateurs »*, marquée aussi par la parution en 2004 du rapport de Yazid Sabeg et *« l'émulation qu'il suscite autour de qu'est-ce que la discrimination, qu'est-ce qu'on en fait concrètement, qu'est-ce qu'on doit en dire exactement ? Comment en concrétiser les objectifs »*. Clé est une association nationale qui devrait se doter de structures régionales. Cle-NPDC se veut une structure pilote.

L'association s'organise autour de quatre pôles ou missions : un pôle « sensibilisation » qui est chargé de prospecter, « d'approcher les entreprises » pour leur faire signer la charte. Clé est le premier acteur à faire signer la charte de la diversité en région. Il recueille notamment les signatures d'entreprises comme la Redoute, les 3Suisse, Total ... ; un pôle juridique ; un pôle formation et orientation : l'association a identifié ainsi « vingt métiers de demain » qu'elle se propose de découvrir aux lycéens ; un pôle accompagnement vers l'emploi. CLE organise, en 2005, à Lille son premier congrès annuel sur la diversité.

L'année dernière l'association a accompagné, d'après les chiffres qu'elle nous a communiqués, environ 700 personnes et elle compte 2500 adhérents. Suite au premier congrès organisé, elle recueille près de 500 adhésions et presque autant à la suite au deuxième. Son vivier est aussi local et roubaisien : *« le bouche à oreille », « des personnes qui sont influentes dans le quartier qui ramènent des gens »*. L'association anime aussi une émission hebdomadaire sur une radio départementale où elle reçoit des personnalités politiques et économiques locales pour débattre de sujets autour de la diversité, communiquer des offres d'emploi.



S'adjoindre les services d'une telle organisation peut être dès lors une preuve de « *sérieux* » et « *d'engagement réel* ». On peut pousser cette analyse plus loin, en affirmant par exemple que c'est le principe même d'une méthode incitative, comme celle de la charte, qui appelle ce type d'interventions complémentaires. Selon le président de CLE :

*« L'une des plus grandes problématiques de la charte de la diversité, c'est qu'elle n'est pas coercitive. Alors, comment on fait pour valider, le fait que cette charte de la diversité soit respectée ? L'idée, c'était de dire comment on fait pour voir si cette charte est respectée ?*

*Parce qu'on va pas se leurrer, c'est que c'est un véritable vecteur marketing. Il faudrait être naïf pour croire et penser que l'ensemble des personnes qui se sont lancées dans la démarche de la diversité le font pour véritablement faire de la diversité. Certaines entreprises que j'appelle des entreprises voyous utilisent la charte de la diversité pour avoir une image des diversités car il y a une image.*

*Je vais voir des entreprises qui utilisent la diversité mais quand vous voyez que la diversité se perçoit uniquement au niveau des employés et des ouvriers, il faut faire attention, parce que comme dans tout système, il y a un revers de la médaille.*

*La charte de la diversité est un très bon outil, seulement, il est nécessaire d'avoir des gardes fous. Je pense qu'à ce niveau là, notre association constitue un des gardes fous puisqu'on est là pour tirer la sonnette d'alarme !*

*L'idée d'ensemble, c'est que nous, en tant que, entre guillemets intermédiaires en tant qu'acteurs, notre crédibilité et notre action découlent aussi de notre capacité à vérifier à ce qu'on avance ! »*

A la lecture de ce témoignage, ce sont les *intermédiaires* qui évoluent dans l'environnement de l'entreprise qui constituent les éléments moteurs de son engagement. Ces acteurs dont CLE n'est pas le seul exemple, travaillent à ce que la « diversité » aille au-delà des déclarations d'intention. Dans la présentation de leurs interventions, ils s'attardent sur la nécessité de dépasser la dimension de communication, qui tend à occuper une place importante dans les initiatives locales, à travers notamment l'organisation de colloques, séminaires et rencontres-débats, comme le relève de manière critique une des personnes interrogées :

*« On n'est pas uniquement là pour faire des colloques ! On n'est pas uniquement là pour se dire à quel point on est bien ! Cela fait quinze ans que je participe à ce genre de débats. Monsieur de Décathlon est formidable ! Monsieur des 3 Suisses est formidable ! On est tous formidables ! Mais ce n'est pas ça ! Aujourd'hui, il faut arrêter les débats, il faut passer à la loi : discrimination positive, CV anonymes ! » Mais qu'est-ce que je n'avais pas dit là ! »*

Au terme de l'enquête, deux types d'actions concentrent les efforts des *intermédiaires* : les actions dites de sensibilisation et de formation, d'une part ; les actions d'accompagnement vers l'emploi et de placement en entreprise de « candidats issus de la diversité », selon l'expression que nous avons relevée, d'autre part. Les actions de « sensibilisation » et de « formation » occupent en effet une place importante dans le travail des *intermédiaires*. La « sensibilisation », notamment, est le premier type d'intervention proposé par les *intermédiaires*. Selon un promoteur de la charte : « *la sensibilisation c'est une action qui est systématiquement évoquée. Le fait de faire un diagnostic aussi, le fait de faire un état des lieux, c'est un préalable qui est indispensable si on veut faire quelque chose.* »

Au-delà, les intermédiaires peuvent développer de manière plus formalisée une offre de formations en direction des entreprises. C'est le cas notamment de FACE Lille Métropole (cf. encadré) qui « *occupe le terrain sur ces questions en région* ». FACE propose une formation intitulée « Agir contre les discriminations et pour la diversité en entreprise », composée de quatre modules d'une journée chacun qui vont de la sensibilisation à l'approfondissement et au « perfectionnement ».

Au regard des éléments d'enquête dont nous disposons, cependant, complétées ici par celles issues des entretiens avec les entreprises, dans ces interventions les frontières sont tenues entre communication, « sensibilisation » et « formation ». On parle même de « formation à la sensibilisation ». La sensibilisation, notamment, qui prend des formes souples et conviviales (déjeuners, petits-déjeuners, ateliers), portée par les structures qui organisent ces manifestations de leur propre initiative, semble aujourd'hui un mode d'intervention privilégié. Ces actions s'adressent à des réseaux de professionnels (DRH, dirigeants d'entreprise, syndicats). Une autre de leurs caractéristiques est « la gratuité » pour les entreprises (qui payent cependant une cotisation annuelle), alors qu'elles sont souvent organisées avec le concours des pouvoirs publics (cf. *infra*). La formation des salariés d'une entreprise semblent, en revanche, beaucoup moins fréquentes. D'après un témoignage recueilli : « *pour l'instant, on n'a pas vu encore beaucoup d'entreprises financer des cabinets pour mener des actions. Pour l'instant ... à travers FACE, on connaît les entreprises qui sont susceptibles de payer des actions dans ce domaine, mais il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui l'ont fait.* » Dans les opérations de sensibilisation organisées en entreprise dont nous avons recueilli des récits, un support privilégié d'intervention est celui de la pièce de théâtre, qui met en scène, de manière ludique, différentes situations de discrimination. Ces événements sont aussi souvent organisés à l'intérieur de manifestations plus larges – « semaine de la diversité » par exemple – qui confirment l'importance du registre événementiel.

Du côté des formateurs et plus particulièrement des organismes de formation agréés, on déplore des interventions « *peau de banane* », c'est-à-dire des actions ponctuelles, de courte durée, où il s'agit parfois de traiter la question de manière délibérément superficielle pour ne pas susciter des résistances et des « blocages », c'est-à-dire une remise en cause du fonctionnement routinier de l'organisation. Interroge par ailleurs la stabilité de ce type d'intervention dans le temps : en France, près de dix ans, après l'inscription de la lutte contre les discriminations dans les orientations de l'action publique et de la non-discrimination dans les textes de loi, les actions de « sensibilisation » continuent à occuper une place prépondérante, au plan local, mais aussi parmi les mesures entreprises de manière emblématique au niveau national. Il y a en effet lieu à questionner les préférences que recueille ce type d'action, visible mais peu coûteuse et peu contraignante pour l'entreprise. Comme le suggère R. K. Merton dans un texte classique, l'éducation n'a malheureusement qu'un impact faible sur les préjugés collectifs : la vérité, la force des scrupules ou des sentiments moraux étant, en soi, souvent insuffisants pour provoquer un changement<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Robert MERTON, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, Paris, 1997.

**La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)**, créée en 1993 à l'initiative de Martine Aubry et de 13 entreprises, est un réseau national de clubs d'entreprise qui participe aux politiques locales de prévention et de lutte contre les exclusions. Elle a « *vocation à développer des actions pragmatiques et concrètes, afin d'aider des personnes en risque d'exclusion et « à réussir une intégration dans la cité et dans le travail* ». En 2008, FACE est composée de 25 clubs et regroupe plus de 1200 entreprises locales. Chaque club est présidé par un dirigeant d'entreprise et animé par un directeur FACE. Composé de petites, moyennes et grandes entreprises, le Club travaille en partenariat avec les élus, les associations et les administrations en direction des territoires et des populations touchées par l'exclusion pour « *initier avec ses différents partenaires, des actions concrètes de prévention et de lutte contre les exclusions. De promouvoir l'égalité des chances et de privilégier la mixité sociale au sein de l'entreprise* ». FACE met également en oeuvre une stratégie de labellisation de toutes les structures auxquelles elle a apporté son soutien.

L'association Face Lille Métropole a été créée en 1996. Elle regroupe des entreprises et des chefs d'entreprises qui souhaitent s'engager dans la lutte contre l'exclusion en référence à la charte nationale des entreprises FACE qui recoupe trois points : 1) « *Agir avec et à côté de tous ceux qui agissent contre les exclusions* » ; 2) « *Agir sur toutes les causes des exclusions* » ; 3) « *Agir pour innover et expérimenter* ». L'objectif est de favoriser la mise en oeuvre et le développement d'actions contre les exclusions, plus particulièrement dans le domaine de l'accès à l'emploi. A l'origine, l'association comptait cinq entreprises, elle en regroupe aujourd'hui, plus d'une centaine. Financée au début presque entièrement par les pouvoirs publics, l'association est aujourd'hui financée à 55% par des fonds privés.

D'après son directeur, la singularité de la Fondation de Lille réside dans sa capacité d'innovation pour imaginer et mettre en oeuvre des actions préventives contre l'exclusion : « *Nous agissons le plus en amont possible, ici, nous pensons qu'il vaut mieux avoir une action préventive que curative. Ici, c'est la mise en emploi, on développe des actions vers des créations d'emploi, et une spécificité de notre club local c'est l'innovation* ». Plusieurs actions ont été menées dans ce sens, comme par exemple, l'action « *minis entreprises* » initiée en 2005 afin de favoriser le lien entre l'institution scolaire et le monde du travail. Des élèves de troisième ont ainsi pu s'essayer à la création de leur propre entreprise. Dans le même esprit de prévention, l'action « *F@cetic* » menée en 2006 en partenariat avec la Caisse d'Epargne avait pour objectif d'équiper gratuitement des associations et des structures locales de quartiers pour en faire bénéficier les habitants. L'argument était le suivant : « *L'outil informatique est essentiel dans la vie de tous les jours et fondamental dans la vie professionnelle. Mais tout le monde n'a pas la chance d'avoir un ordinateur chez soi. Des personnes sont aujourd'hui en marge de la modernisation par manque de moyens* ».

L'association conjugue une préoccupation sociale et un souci économique qui se réalisent grâce au partenariat avec plusieurs structures, notamment, l'ANPE, les collectivités locales, les plans locaux d'insertion (PLIE), les missions locales, des associations de proximité. Cependant, si la volonté affirmée est bien celle de la lutte contre l'exclusion, il ne s'agit pour autant de « *faire du social* » : « *Nous ne faisons pas un travail d'accompagnement social, nous faisons un travail managérial. (...) La mission locale s'occupe, par exemple, des problèmes sociaux des personnes (...) et nous, nous ne sommes qu'un maillon qui met en lien avec l'entreprise. Nous ne sommes pas des assistants sociaux, ce qu'on voit chez les personnes qui viennent nous voir, c'est leur potentiel* ».

Le dispositif de « parrainage », l'une des actions les plus anciennes de l'association, rend compte de cette double préoccupation. Il consiste à mettre en relation un jeune diplômé résidant dans des zones défavorisées – un filleul- avec un cadre – un parrain- d'une entreprise membre de l'association. De manière différente du club d'entreprise lillois Alliances, FACE insiste sur la logique territoriale de ses actions : « *On a pour objectif de rétablir l'égalité de traitement en accompagnant un public motivé à la recherche d'un emploi et résidant dans les zones urbaines sensibles* » (Directeur adjoint). Alors qu'Alliances affiche clairement l'objectif de privilégier des descendants de migrants, arguant leur plus grande difficulté à accéder au monde de l'entreprise, FACE s'interdit une telle distinction: « *Nous ne voulons pas que l'on réserve systématiquement des actions à un public (...) je veux dire que ça n'est pas lié à la couleur de la peau* » (Responsable des missions d'accompagnement).

***Lutte contre l'exclusion, lutte contre la discrimination, et promotion de la diversité.*** La lutte contre l'exclusion, est le maître mot de la l'association FACE. Mais elle s'accompagne également d'un objectif de lutte contre la discrimination. Dans les propos de nos interlocuteurs (président, directeur, directeurs adjoints, responsables des missions d'insertion), la discrimination est comprise dans sa dimension la plus large sans se rapporter uniquement à des critères ethnoraciaux: « *Nous sommes tous potentiellement discriminants et nous sommes tous des potentiels discriminateurs* » (discours prononcé à l'Assemblée générale de l'association). Par conséquent, lutte contre l'exclusion et lutte contre la discrimination sont entremêlées, même si elles ne doivent pas être confondues, selon le directeur : « *la discrimination permanente peut entraîner l'exclusion, mais on peut être discriminé sans être exclu* ». Conscients de la médiatisation récente de la discrimination dans les discours publics, sous la forme euphémisée de la diversité, les membres de l'association insistent sur l'ancienneté de leur engagement dans cette lutte, à l'image ici de son président : « *Nous, nous pensons que, contrairement, à d'autres structures qui découvrent que la lutte contre la discrimination doit aller dans l'entreprise, nous ça fait dix ans à Lille qu'on travaille avec les entreprises là-dessus, et nous avons évolué avec le processus...* ».

Le succès de la thématique de la diversité depuis 2004 est perçue avec quelque suspicion, le président de l'association craignant que ce ne soit qu'un effet de mode : « *Je crois qu'on en parle c'est positif, les médias en parlent, si les entreprises commencent à en parler, c'est bien, je trouve que c'est bien également pour ceux et celles qui sont dans la galère pour montrer que l'exclusion relève de plusieurs formes (...) Ca, c'est le côté positif, mais de l'autre, c'est une totale foutaise, j'ai bien peur que ce ne soit que de la communication. Un discours d'intérêt et pas un discours de preuve. Je pense qu'il faut communiquer sur ce qu'on a fait et pas sur ce qu'on va faire. C'est politiquement correct de dire qu'aujourd'hui, on travaille sur la diversité. C'est politiquement correct de s'afficher* ». Une réelle action en faveur de la diversité ne peut, selon lui, faire l'économie de la lutte contre la discrimination - même si parfois dans les discours des membres de l'association, les deux se confondent.

L'action en faveur de la diversité est ainsi arrimée à celle de la lutte contre les discriminations, l'une et l'autre étant définie comme complémentaires, « le management de la diversité donne un contenu humain et réel à l'action pour l'égalité de traitement » (Rapport d'activité 2006). Selon, les responsables de l'association, c'est l'expérience accumulée depuis plusieurs années dans la lutte contre l'exclusion et la discrimination qui confère à Face, la légitimité d'entamer des actions autour de la diversité: « *Hier, il s'agissait de lutter contre l'exclusion, aujourd'hui, on continue de lutter contre l'exclusion, mais aussi sur l'égalité de traitement et de la diversité* » (discours prononcé à l'Assemblée générale de l'association, 2008).

C'est ainsi que malgré les doutes que suscite la médiatisation du thème, FACE Lille Métropole a mis en place, en 2006, des formations pour « Agir contre les discriminations à l'embauche et favoriser la diversité en entreprise ». Ces formations sont construites autour de trois objectifs : 1) « Favoriser la prise en compte de la diversité culturelle dans la pratique managériale » ; 2) « Comprendre la diversité culturelle et l'intégrer dans sa pratique professionnelle, et enfin 3) « Prendre conscience des enjeux juridiques et professionnels liés aux discriminations ». Les sessions de formation ont connu un écho favorable auprès des entreprises (112 sessions ont été organisées et 5000 cadres ont été formés pour l'entreprise Auchan). Face à ce succès, le président a même formulé le projet, à l'issue de l'Assemblée générale de l'association de 2008, de créer un centre de formation à la diversité : « *Je sais que cela va faire parler, on va nous questionner sur notre légitimité. En plus, c'est un sujet à la mode, mais notre différence sera que nous, on vient du terrain. On théorise de la pratique* ».

Il peut dès lors paraître logique que de telles actions, peu contraignantes pour l'entreprise, se combinent à des mesures plus volontaristes qui, par une sorte de fuite en avant, visent à intervenir directement sur les résultats des sélections opérées par l'organisation, à travers notamment le « placement » de « candidats issus de la diversité ». L'accompagnement vers l'emploi, dit dans un vocabulaire rénové, tutorat ou tutoring, constitue en effet aujourd'hui, avec la « sensibilisation », un autre domaine privilégié d'intervention. Et cela tant dans le cadre de dispositifs territoriaux (les plans locaux de lutte contre les discriminations à l'emploi, par exemple) que dans l'entreprise. Nous consacrerons à ces pratiques un développement spécifique au chapitre suivant.

Au regard des résultats brièvement exposés ici, les actions des entreprises contre les discriminations et pour la diversité se caractérisent par l'intervention importante de structures *intermédiaires*. L'action de celles-ci apparaît comme fortement polarisée en amont et en aval des processus de recrutement, entre une action de sensibilisation et « placement de candidats ». Entre les deux, le fonctionnement routinier de l'organisation apparaît peu questionné.

## 6.2. Un « service gratuit » pour l'entreprise

L'engagement en faveur de la diversité se présente, nous l'avons souligné, comme une initiative propre au monde de l'entreprise, même si elle tend aujourd'hui à en déborder le cadre à travers notamment les accords signés avec les organisations syndicales, ou encore la signature d'engagements du même type par les municipalités. Les pouvoirs publics n'en ont pas fortement appuyé et relayé le projet : à travers des actions comme le « Tour de France de la diversité », initié par le Ministre délégué à l'égalité des chances, la mise à disposition pour signature de la charte de la diversité du site du Premier ministre, etc. Ils ont aussi, très souvent, financé les actions qui s'en réclament, participant ainsi à la création d'un effet d'aubaine ou de « marché » pour différents types d'acteurs, et pour les entreprises elles-mêmes (Dhume, 2007)<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> Comme l'écrit Fabrice Dhume, « depuis 1998, date à laquelle le gouvernement français a fait passer officiellement le

Les premiers projets menés en France au niveau national par des groupes comme Casino le furent dans le cadre de programmes EQUAL, avec le concours des pouvoirs publics (FASILD, DGEFT). L'enquête montre qu'au plan local également les actions engagées mobilisent de manière importante des soutiens publics. Dès lors, « externaliser » la « promotion de la diversité » par le recours à des structures intermédiaires, c'est aussi pour l'entreprise en externaliser les coûts, pris en charge en partie ou en tout par les pouvoirs publics qui soutiennent de la sorte l'engagement entrepreneurial.

Dans l'association CLE, par exemple, un des acteurs locaux qui promeut et fait signer la charte aux entreprises, une personne est salariée à mi-temps afin de prospecter de manière systématique les entreprises locales. Les fonds mobilisés par l'association pour la mise en place de cette action sont essentiellement publics. Au-delà, les mesures d'accompagnement et de placement de « candidats de la diversité » qui, comme nous l'avons souligné précédemment constituent un aspect prépondérant dans le travail des intermédiaires, sont « contractées » par des dispositifs locaux d'insertion à l'emploi (les PLIE par exemple qui par voie d'appel d'offres annuels organisent les missions d'accompagnement), sont soutenus financièrement par les acteurs institutionnels (municipalités, Conseil Général, services de l'Etat en la figure de la DRTEFP, l'ACSE). Il se dessine de la sorte un contexte d'action spécifique, où les financements publics étayent l'engagement des entreprises, cependant que, et c'est le point qu'il convient de souligner ici, ces dernières conservent la capacité de définir le sens et l'orientation qu'elles souhaitent donner à ces actions. Comme le montrent les exemples suivants tirés de l'enquête, cela peut conduire à une mise entre parenthèses, voire à l'effacement de la problématique anti-discriminatoire.

En effet, dans un nombre important de dispositifs que nous avons observés, mis en place avec l'objectif explicite de lutter contre les discriminations, la problématique antidiscriminatoire avait été occultée dans la relation avec les entreprises, au profit notamment d'une présentation de l'action en termes « *d'aide au recrutement* », de « *service rendu à l'entreprise* ». En 2005, un des OPCA de la région<sup>81</sup>, organisme collecteur de la taxe de formation professionnelle, proche du MEDEF, met en place un programme de placement auprès de ses entreprises adhérentes de personnes en difficulté d'insertion, avec un faible niveau de qualification, par le biais de « contrats de professionnalisation ». Ce projet est initié par la DRTEFP qui finance entièrement l'action. L'objectif pour l'administration est celui de « l'insertion de jeunes issus de l'immigration » ou « IJI », selon le « *nom de code* » donné très rapidement à l'action, pour reprendre reprendre les témoignages recueillis. Dans la vision des partenaires – DRETFP, OPCA - ce programme est destiné explicitement à lutter contre les discriminations. L'OPCA recrute notamment des « chargés de mission diversité » qui ont pour tâche de placer auprès des entreprises adhérentes des candidats orientés par les « prescripteurs » (ANPE, Missions locales). La convention fait état d'un objectif chiffré de « 150 personnes issues de l'immigration » à placer sur une période d'un an et demi. Comme le montrent les extraits d'entretien suivants, dans la relation avec les entreprises, l'objectif de lutte contre les discriminations, négocié avec les différents partenaires, sera d'abord reformulé en « *promotion de la diversité* » puis enfin en « *service d'aide au recrutement* ».

---

phénomène des discriminations de tabou à « problème public », les commandes publiques portant sur ce thème se sont multipliées. Accélérées et accentuées par les financements européens, celles-ci se déploient aujourd'hui en particulier à travers d'importants programmes qui glissent progressivement de l'expérimentation à la généralisation. Le champ de l'expertise publique s'est ainsi progressivement recomposé en incorporant cette thématique, voyant fleurir comme de coutume, à mesure du caractère financièrement de plus en plus conséquent de ce marché, nombre d'experts autoproclamés. »

<sup>81</sup> « Organisme Paritaire Collecteur Agréé », chargé de collecter les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle (taxe de formation professionnelle). L'action de cet OPCA s'adresse à des entreprises interprofessionnelles qui ne relèvent pas d'une convention collective et qui n'appartiennent pas à une branche professionnelle. Ces dernières adhèrent à d'autres organismes collecteurs.

Pour remplir les objectifs fixés de placement, les chargés de mission sont progressivement amenés à effacer la question du racisme et des discriminations :

*« Au départ du projet, on arrivait un peu naïvement dans les entreprises, en expliquant que... notre discours était très, très militant. On venait pour lutter contre les discriminations. Sauf que l'entreprise, elle ne veut pas l'entendre. L'entreprise ne discrimine pas. Elle ne dira pas qu'elle discrimine ! La défense c'est : ils ne sont pas discriminants. Ils ont pas ces profils là parce que euh... ils ne se rencontrent pas.*

*J'avais la connaissance du cadre légal, du cadre institutionnel. J'avais tous ces éléments là qui pour moi étaient facteurs de dissuasion de discrimination. Donc forcément, quand on allait dans les entreprises : « la discrimination étant un délit, vous encourez tel, tel, tel risque... », les entreprises étaient totalement rebutées... Donc on a très vite compris. On a déjà eu le tilt en se disant que c'était vraiment pas la clé d'entrée !*

*La lutte contre les discriminations, déjà c'est un langage très négatif, en termes de communication, ça passait pas du tout. Et les entreprises, elles avaient pas envie d'entendre ça. Par contre en adoucissant, en positivant notre discours - dire exactement la même chose, mais de façon positive, en parlant de promotion de la diversité dans l'entreprise - on pouvait déclencher un débat. Avec la lutte contre les discriminations, c'était très rapidement un blocage.*

***Mais, après avoir positivé le discours, en parlant de promotion de la diversité, on s'est rendu compte aussi que ce n'était pas la meilleure clé d'entrée !***

*Bah c'est pareil, je pense qu'on atteint les entreprises euh... c'est un sujet très tabou hein ...*

*Donc on a décidé finalement de développer **un service d'aide au recrutement**. En allant voir les entreprises et en leur expliquant, qu'aujourd'hui on travaillait sur un programme de promotion de la diversité, que nous Opcia, et puis pour le bien des entreprises, il fallait s'orienter vers toutes les compétences, et que nous, on se proposait de développer une aide au recrutement, en partenariat avec les intermédiaires de l'emploi. » (nous soulignons)*

Les chargés de mission diversité seront amenés en conséquence à infléchir leur démarche et présentation, en les appuyant en l'occurrence sur la notion de « compétences » (cf. aussi *infra*). L'idée en est que l'entreprise ne peut pas se couper des compétences « où qu'elles soient ». Pour sensibiliser les entreprises à la notion de diversité, objectif qui fait aussi partie de leur mission, ils distribuent des plaquettes de communication explicitant cette approche :

*« Pour nous le leitmotiv, c'était de vendre des compétences et pas des jeunes issus de l'immigration. Effectivement ces compétences ont la spécificité d'appartenir à des jeunes issus de l'immigration, mais on est bien sur une base de compétences. On n'est pas sur une base de... de discrimination positive pure où on met en avant des jeunes simplement parce qu'ils sont issus de l'immigration...*

*Alors IJI (insertion des jeunes issus de l'immigration), c'était vraiment... en amont, c'était un peu le nom de code interne, avant qu'on arrive, hein.*

*Nous, on expliquait qu'on se basait sur des compétences, des compétences auxquelles ils ne pensent pas forcément, parce qu'elles ne sont pas dans leur réseau relationnel, parce qu'elles ne sont pas dans leur cercle, mais des compétences de jeunes issus soit de quartiers, issus de l'immigration, qui sont pas forcément en connexion avec le monde de l'entreprise. Donc par rapport à ça, les entreprises jouaient le jeu ou elles ne jouaient pas le jeu. Généralement elles jouaient le jeu. »*

Pour étayer cette approche en termes de « compétences » et de « service rendu au recrutement », les chargés de mission mettent également en avant « la préparation » dont bénéficient les candidats au placement à travers notamment différents modules de formation qui leur sont proposés en partenariat avec l'ANPE. C'est ainsi « *un jeune tout prêt* » que l'on propose à l'entreprise ce qui de l'avis des personnes rencontrées constitue pour elle « *une aubaine* », tant la question du « *manque de préparation* » et du « *décalage avec la culture d'entreprise* » sont perçues par les chefs d'entreprise comme des « *problèmes aigus* », notamment « *pour les bas niveaux de qualification* ». Nous verrons cependant que cette analyse sera réitérée en ce qui concerne aussi les personnes diplômées (cf. chapitre 7) :

*« Donc nous avons développé cela, et nous avons proposé à l'entreprise de lui proposer des jeunes, mais c'est vraiment ça, un jeune tout prêt. C'était des jeunes qui avaient été présélectionnés par la plate-forme des vocations. Testés sur les habiletés, quand une habileté était proposée dans le cadre du profil recherché. Ensuite quand c'était quelqu'un qui avait peu travaillé, voire pas du tout travaillé, on lui proposait le module « savoir-être dans l'entreprise » et le jeune arrivait dans l'entreprise après avoir passé toutes ces étapes là.*

*Là on leur proposait finalement de solutionner les ruptures de main d'œuvre dans l'entreprise, parce que les ruptures en entreprise c'est énormément de temps et d'argent de perdu pour une PME, pour une PME-TPE, donc pour eux c'était une aubaine. La valeur ajoutée, c'est tout le travail en amont qu'on réalise, et qu'ils ne réalisent pas. La recherche, le rapprochement avec les intermédiaires de l'emploi, ils n'ont pas le temps de faire tout ça. »* (chargé de mission)

Comme l'indique l'extrait d'entretien précédent, la réception de ces actions par les entreprises s'appuie principalement sur des considérations de « *valeur ajoutée* » et de « *service rendu* ». Plus généralement, l'ensemble des structures que nous avons rencontrées à raison de leur action en faveur de la diversité, insistent dans leurs démarches sur le travail de sélection et de préparation des « *candidats* » accompli en amont, l'économie potentielle que cela représente pour l'entreprise :

*« Le coût de l'embauche représente 15% à 20% d'un salaire annuel et on arrive à faire ça gratuitement avec des gens qui sont compétents... donc les entreprises sont tranquilles ! ».* (CLE)

*« En plus, c'est un service gratuit pour les entreprises donc c'est intéressant pour eux de passer par nous plutôt qu'un cabinet de recrutement ou autre qu'il faut rémunérer de 5 à 10 % d'un salaire annuel ».* (Dynamique)

Les structures que nous avons rencontrées à raison de leur action contre les discriminations et en faveur de la diversité, se situent aussi dans une logique de placement, « *d'accès à l'entreprise* », plutôt que dans une logique plus classique d'accompagnement social. Il s'agit souvent explicitement pour eux de « *partir des entreprises* » et non des candidats. La dimension d'action sociale est ainsi récusée dans leurs interventions, cependant que celle d'action ou de discrimination positive n'est pas non plus revendiquée :



*« Nous avons créé cette structure avec l'idée de partir des entreprises et non pas des candidats. On n'est pas là pour faire de l'insertion sociale. On préfère ne positionner personne, plutôt que de forcer la main à l'entreprise avec un profil qui ne lui correspondrait pas tout à fait. Par contre, le souci qu'on peut avoir quelque fois, c'est que nous, en partant de la demande de l'entreprise, si l'on a des profils qui correspondent aux offres, tant mieux ! Mais quelque fois, on a des candidats qui ont des profils atypiques et on ne pourra jamais avoir d'offre pour eux. Donc on ne pourra pas travailler avec eux. Il peut y avoir d'autres structures qui vont s'occuper d'eux ! Ça peut être revoir le projet professionnel et repartir vers autre chose. Mais moi, je n'ai pas le temps, concrètement, de retravailler ça avec eux; je peux leur donner des pistes et autre, mais après il faut qu'ils aillent voir. Je peux les renvoyer vers d'autres partenaires ou vers d'autres structures en disant « voilà, il faut travailler ça, parce que pour l'instant, je peux rien pour vous dans l'état actuel des choses ». (Dynamique)*

Les entreprises « partenaires » s'engagent à transmettre aux intermédiaires leurs besoins en termes de recrutement. Elles restent néanmoins souveraines de leurs choix. La médiation accomplie est clairement non contraignante : *« Une obligation ? Non, ce n'est pas aussi clair que ça ! Parmi les gens que nous accompagnons, certains n'ont jamais eu un entretien d'embauche, malgré leur diplôme Bac+10 ! Les entreprises s'engagent déjà à recevoir en entretien les personnes qui correspondent vraiment au profil de poste, mais pas à les engager ! Mais, même s'ils ne sont pas engagés, ça participe quand même de ce que peut faire la société pour la collectivité et à redonner confiance aux jeunes ! » (CLE)*

Prestataires « d'un service gratuit » pour l'entreprise, ces structures sont cependant dépourvues, en attestent les exemples étudiés, de la capacité à faire valoir leurs objectifs d'action publique, en l'occurrence ceux de lutte contre les discriminations. Les actions lancées avec le soutien des pouvoirs publics, « à titre expérimental » ne seront pas bien souvent consolidées à l'issue des projets. Dans l'Opca en question, arrivée à terme, la « mission diversité » ne sera pas reconduite. L'organisme en redéfinit désormais les objectifs de manière « transversale » à ses missions traditionnelles, en les incluant dans les préoccupations de l'ensemble des conseillers.

L'inertie et la « difficulté d'agir » pour l'entreprise, combinées à des engagements de principe, contribuent ainsi à créer « un champ d'expertise et d'intervention », qu'étaye également la commande publique (Dhume, 2007). Cette situation apparaît à de nombreux égards comme confortable pour l'entreprise tant moralement que pratiquement : d'une part, « elle fait », tout en se plaçant à travers le fait de passer des relais, dans une posture de relative extériorité ; d'autre part, recourir à ces structures lui permet de bénéficier d'un « service gratuit », puisque les actions développées par celles-ci le sont souvent avec le soutien des pouvoirs publics. L'action des intermédiaires peut dès lors être captée par des logiques productivistes qui les transforment en entreprises de service pour les entreprises. Plus généralement, s'esquisse une situation paradoxale dans laquelle ce sont les financements publics qui étayent l'activisme entrepreneurial, cependant que les acteurs économiques conservent la capacité de définir, et en l'occurrence de détourner, le sens et l'orientation donnés à leurs engagements.

### 6.3. La gestion des catégories ethnoraciales

Mais cette logique de « marché » ne suffit pas à elle seule, selon notre hypothèse, pour rendre compte du recours rendu nécessaire à ces intervenants. Ce type d'intervention est également catalysé de manière importante par une autre considération, selon nous essentielle, tant pour l'entreprise que pour les acteurs institutionnels, qui est celle de la gestion ou plutôt d'une « manipulation » des catégorisations ethnoraciales. En effet, la plupart des structures que nous avons rencontrées (Alliances, CLE, FACE, Dynamique), même si elles mobilisent dans leurs démarches en faveur de la diversité les arguments des « compétences » et du « service rendu à l'entreprise », n'occultent pas nécessairement et pour autant le fait d'agir en direction de publics spécifiques, de migrants et de descendants, victimes potentielles du racisme et de la discrimination. Au-delà, comme nous l'avons posé précédemment, certains de ces intermédiaires en font un atout de développement. C'est le cas notamment dans l'enquête de « Dynamique », association créée au milieu des années 1990, par des dirigeants de PME locales, eux-mêmes « issus de l'immigration », autour à l'époque et dans un premier temps d'un objectif d'« aide à la création d'entreprise ». En 2006, dans le contexte des préoccupations émergentes pour la diversité, l'association fait évoluer son projet pour se définir désormais comme un « cabinet de recrutement Black-Beur ». Pour les instigateurs du projet, des dirigeants d'entreprises qui à la fois ont l'habitude des partenariats publics et sont engagés localement contre les discriminations, il s'est agi de créer une structure qui facilite l'action des entreprises, pour celles notamment parmi elles qui souhaitent « *embaucher des personnes issues des minorités* », mais « *ne savent pas comment faire* » :

*« On travaille comme un cabinet de recrutement, on démarché les entreprises pour voir les offres d'emploi qu'elles ont, et on place des compétences. A la différence d'un cabinet de recrutement classique, nos compétences sont issues de l'immigration et l'entreprise est partante pour jouer le jeu de la diversité. Quand on va voir les entreprises, on leur présente Dynamique, sans essayer de cacher quels sont nos publics, donc elles savent que ce sont des personnes issues de l'immigration.*

*Les personnes issues de l'immigration sont aussi bien les personnes de nationalité étrangère, que des gens qui sont là depuis quatre ou cinq générations, donc qui ont la nationalité française, mais qui ont un nom à consonance étrangère, et qui rencontrent des difficultés dans la recherche d'emploi. Notre public vient essentiellement du Maghreb. Mais on reste ouvert sur les pays de l'Est, l'Afrique centrale. On ne peut pas faire nous-même de la discrimination ! Les gens d'origine d'Europe de l'Est ont souvent moins de difficultés pour trouver un emploi, mais on ne peut pas dire non à quelqu'un parce qu'il est Polonais, ou oui à quelqu'un parce qu'il est Marocain.*

*Ca a été monté essentiellement par Monsieur B. et Monsieur K. On a trouvé notre réseau d'entreprises surtout par Monsieur B. et Monsieur K., parmi les connaissances qu'ils pouvaient avoir, qu'ils avaient rencontrés pour la charte de la diversité. Donc, c'était assez facile dans le sens où c'était des entreprises qui étaient vraiment partantes. »*

Dynamique est une petite structure qui compte une salariée permanente. Son action est soutenue notamment par le Conseil Général, les villes de Roubaix et de Tourcoing, l'ACSE. D'après notre interlocutrice, c'est le public spécifique de l'association qui a retenu l'attention des commanditaires publics. Lors des « comités de pilotage », ils ont tenu à ce que l'association garde cette orientation :

*« Au départ, on se posait la question d'orienter l'association vers la zone franche. Mais quelqu'un dans le comité de pilotage a demandé pourquoi on avait 17% de franco-français, parce que c'était des gens qui étaient d'une certaine façon pas discriminés de par leur origine, donc il fallait faire attention à bien rester centrés sur notre créneau c'est-à-dire les personnes issues de l'immigration. Nous sommes financés pour ce public.*

*On a fait nationalité étrangère, Franco-français et Français d'origine étrangère. C'est le Conseil Régional qui a lancé l'idée, et les autres ont acquiescé pour travailler sur ce créneau. On en est actuellement à 160 candidats (le vivier de l'association), 80% sont d'origine étrangère (du Maghreb, d'Afrique, d'Europe de l'est et surtout de Pologne), 64% sont français d'origine étrangère, 20 % de nationalité étrangère, et 16% sont franco-français. Mais le Conseil Régional, entre autres, a dit qu'il fallait descendre à 10% de franco-français. Or, ça peut être des personnes résidant dans des zones sensibles et toutes les personnes qui y habitent ne sont pas forcément d'origine maghrébine ! Donc, on nous demande bien de rester sur cette tranche là. Il y a aussi à peu près 70% d'hommes.*

*Nos financements, c'est à peu près 50 % de public et 50 % de privé. En tant que financeurs privés, nous avons la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille qui fait un travail d'information auprès de ses adhérents, des entreprises qui financent les actions. En fonds publics, nous avons le PLIE de Lille, ACSEC de Tourcoing, la ville de Roubaix, le Conseil Général, le FASILD, la DRTEFP. » – Les offres d'emploi que propose l'association s'adressent plutôt à des candidats qualifiés (à partir de Bac+2), dans trois secteurs principaux : informatique, téléphonie et commercial*

Comme le montrent ces extraits d'entretien, même si le projet est lancé à l'initiative de chefs d'entreprise, il reçoit le soutien des pouvoirs publics, qui y voient notamment l'opportunité de prise en charge d'un public spécifique, « invisible » pour les institutions. Comme nous l'avons déjà relevé, les questions de « race » et d'ethnicité, plutôt que des « sujets tabou », sont aujourd'hui une source de « gêne » et « d'embarras » pour l'organisation, tant l'entreprise que l'institution, placées en la matière dans la situation schizophrénique de quelqu'un qui se trouve devant un panneau sur lequel il y a écrit « ne me lisez pas » (Lorcerie, 1996). Comme l'ont montré d'autres travaux, cette situation est « résolue » par un décalage croissant entre discours et pratiques, entre officiel et officieux, entre référence aux principes républicains et une « gestion en sous-main de l'ethnicité » (Lorcerie, 1996), dite « empirique » ou « pragmatique ». Les objectifs de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, inscrits au cœur même de l'action publique, sont de nature à amplifier aujourd'hui en toute hypothèse ces contradictions de l'action publique, en tension entre différenciation et assimilation (Amselle, 1996). Dans les exemples que nous avons étudiés, mais là aussi selon des « coutumes » anciennes, les acteurs institutionnels ont tendance à reporter ces tensions et ambiguïtés vers les organisations volontaires de la « société civile », cooptées dans les dispositifs d'action publique. Aux portes de l'institution, elles se trouvent ainsi tacitement investies d'« commande clandestine »<sup>82</sup>.

---

<sup>82</sup> Selon l'expression d'Olivier Rousselle, directeur du FAS, intervenant au colloque organisé par l'ADRI sur les associations issues de l'immigration, Paris, le 24 avril 2000.

Partant, elles seront aussi amenées à endosser les sentiments de « gêne » et d'« embarras », ainsi que gérer les aspects potentiellement « schizophréniques » de l'action publique. Dans l'exercice de leurs missions, certains de nos interlocuteurs ont exprimé le sentiment de faire « *le sale boulot* » des institutions. Comme l'évoque ce témoignage de l'un des chargés de mission à l'Opca dont nous avons présenté l'action, ils ont conscience de l'illégalité de certaines de leurs pratiques (« *tout ça c'est du off parce que au niveau de la CNIL ça passe pas* »), de même qu'ils perçoivent l'ambivalence de leurs partenaires institutionnels.

*« Ah, nous avons été loin ! (dans l'identification des candidats). On s'est référé aux noms et prénoms, éventuellement s'il y avait un nom de baptême, on a regardé les photos sur les cartes d'identité (dont la photocopie est jointe au dossier).*

*Mais au comité de pilotage, personne ne voulait rien en savoir ! La convention précisait juste l'objectif, mais la méthode, c'était à nous de la trouver dans la pratique.*

*Un jour, les sociologues (chargés d'évaluer le dispositif) ont posé la question. Les syndicats ont aussi tôt réagi : « Mais oui, au fait, comment vous faites ? »*

***Et là, on expliquait ..., on n'avait plus aucun soutien ..., tout le monde se regardait dans le blanc des yeux. Alors que la DRTEFP nous avait donné un objectif de 150 personnes ! mais ne voulait pas savoir comment il était atteint ou pas. C'est l'Etat, l'administration qui fixe les objectifs ! Pourquoi ne se tourne-t-ils pas vers les ANPE, les Missions locales qui sont leur vivier ! Pourquoi prendre une structure privée ! et lui faire faire « la sale besogne ».***

Ces manières de faire, plus rarement illégales, sont surtout déloyales vis-à-vis des « candidats », à qui on cache, comme dans cette opération, la raison d'être et les règles de fonctionnement des dispositifs dans lesquels ils sont suivis :

*« C'est notre grande difficulté aujourd'hui avec les évaluateurs par exemple qui veulent rencontrer les jeunes... Sauf que les jeunes ne savent pas qu'ils sont rentrés dans un dispositif particulier...*

*On se voit mal d'aller voir des personnes qui rencontrent déjà des difficultés d'insertion liées à leurs origines, pour leur dire que si aujourd'hui elles sont dans l'entreprise, c'est parce qu'elles sont dans un dispositif spécifique !*

*Çela pose question, mais en même temps, je pense que pour euh... je dirais que..., enfin..., je me mets à leur place : si l'on vient m'expliquer que je suis dans telle activité parce que j'appartiens, parce que je suis entrée dans un dispositif particulier, je le prendrais pas très, très bien. [silence] Donc non, ils ne savent pas qu'ils rentrent dans un dispositif particulier, pour eux c'est une boucle d'insertion comme une autre... »*

Plus généralement, « aller à la pêche » des « candidats de la diversité », tâche dans laquelle se spécialisent certains des intermédiaires, peut être analysé comme un « sale boulot », dans les termes de Everett Hughes<sup>83</sup>, qui consiste à renvoyer aux portes de l'institutions des tâches perçues comme « fastidieuses » ou « ingrates », parce qu'elles vont à l'encontre de croyances et de représentations ancrées dans la société et perçues comme légitimes. C'est dans un travail

---

<sup>83</sup> Hughes Everett C. (1958), *Men and their work*, Glencoe, IL, Free Press. A travers la notion *dirty work*, Hughes analyse l'existence d'une division morale du travail qui repose sur la délégation des tâches ingrates, fastidieuses, qui exposent au mépris. Il en distingue trois catégories : physiques, sociales et morales. Ces dernières notamment recouvrent des tâches vues comme « de vertu douteuse », ou qui nécessitent l'emploi de méthodes de dissimulation, d'intrusion, de confrontation, ou qui « d'une manière ou d'une autre défient les normes de civilité ». Hughes Everett C. *Le regard sociologique. Essais choisis*, textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Editions de l'EHESS, 1996.

« informel », de « grande proximité » que les personnes engagées dans ces actions sont amenées à composer avec les non-dits et le caractère potentiellement perçu comme transgressif de leur intervention.

C'est par exemple dans les forums de l'emploi que l'association Dynamique recrute la majorité de ses candidats au placement, situation où le face-à-face permet de les identifier « de visu » et lui épargne donc la nécessité d'explicitier la nature et les raisons de son intervention. Parfois, l'association tient un stand où elle affiche ces offres d'emploi et invite les personnes intéressées à déposer leur CV. Cette méthode basée sur la publicité est cependant difficile à conduire dans les faits, puisque « les règles du jeu » ne sont pas données aux candidats qui ne comprennent pas pourquoi leur CV peut être retenu ou pas. En plus d'être contre-productive (le mot est sans doute faible ici, puisque l'association est à son tour perçue comme discriminante), elle est onéreuse pour la structure (qui doit tenir un stand). Aussi, la personne chargée des recrutements peut procéder de manière moins formelle, en circulant entre les stands et en abordant spontanément les visiteurs du forum :

*« Il a fallu se faire connaître auprès des entreprises mais aussi des candidats. Parce que si on a des offres sans public en face... ! On est partis de rien au départ. Il y a des moments où on a plus d'offres que de personnes candidates. J'ai démarché autant les entreprises que les candidats.*

*Concrètement, on a rencontré le plus gros de nos candidats au cours des forums et par des connaissances. Quand on va dans les forums, on les voit de visu ! Les personnes que j'aborde ont un faciès qui ne trompe pas !*

*On était présent sur un forum de la ville de H., par exemple, parce que c'était gratuit ! On a récupéré là beaucoup de candidats. On avait affiché dans notre stand des offres qu'on avait à ce moment là, et les gens nous déposaient leurs CV.*

*Déjà, quand on se présente dans des forums, on a des difficultés parce qu'on ne prend qu'un public issu de l'immigration ! Les gens qui sont entre guillemets franco-français le vivent très mal parce qu'ils ne peuvent pas se présenter chez nous !*

*On a eu quelques difficultés avec des gens qui nous demandaient pourquoi ils ne pouvaient pas nous déposer leurs CV ! Nous, on savait qu'on ne pouvait pas les traiter parce qu'on n'est pas financés pour eux.*

*C'est pas facile parce que j'ai beau mettre des affiches ou autre, les gens ne savent pas qui on est, et en même temps on ne peut pas, on a ce côté un peu discriminant finalement, parce qu'on ne peut pas accepter tout le monde.*

*En général je ne mets pas d'affiche, c'est le logo de l'association, je mets les offres que je recherche et puis sur la diversité, richesse pour l'entreprise, ce genre de choses. Mais c'est vrai qu'on ne peut pas avoir un discours très... plus important. C'est toujours délicat, on est obligé de rester dans le flou.*

*Je dis, voilà, qu'on est un cabinet de recrutement qui a la particularité de ne travailler qu'avec les candidats d'origine étrangère, diplômés, bac niveau minimum. Mais par contre quand je tombe sur des gens qui sont de La Réunion ou des DOM TOM, là ils tiquent un petit peu quand même. Là, pour me rattraper, je lui explique quel est mon public, et il me dit « moi je suis de Guyane française », je lui dis « oui, oui, ça va aussi », mais c'est un peu délicat. (Dynamique)*

Comme Dynamique, d'autres associations travaillant avec le même objectif, privilégient dans leurs documents de communication une présentation « discrète » de leur mission, dans des termes aussi euphémistiques et détournés qu'ils en deviennent « contre-productifs » pour la structure elle-même, amenée à écarter les candidatures suscitées au départ. Ainsi, par exemple, l'association CLE (Convention laïque pour l'égalité, de son nom complet, *cf. supra*) avait choisi comme logo pour ces affiches et documents de communication l'image d'une serrure accompagnée de la phrase « la clé de l'insertion ». C'est essentiellement avec ces éléments visuels qu'elle se présentait dans les forums de l'emploi. Alliances, association dite « d'obédience patronale », qui œuvre pour la promotion de « personnes diplômées issues de l'immigration », étant, entre autres, organisatrice d'un « forum des stages pour l'égalité des chances », ne savait pas comment faire la publicité de cet événement et de son action auprès des universités. Sur les conseils du chargé de mission pour l'insertion professionnelle, elle y a finalement opté pour une présentation en termes de « personnes en difficulté d'intégration »<sup>84</sup>.

Comme le montrent ces exemples, le travail de recrutement des candidats fait par les intermédiaires, sur la base d'approches informelles, de « proximité » trouve des limites évidentes en ce qu'il ne peut pas pénétrer les enceintes des institutions, qui lui sont par définition extérieures. Aussi, se répand une croyance attestée par maints témoignages recueillis dans l'enquête de l'inexistence de telles personnes, de la « *pénurie de candidats* ». D'aucuns ne manquent pas de la justifier par l'idée que « *beaucoup de choses ont été déjà faites* » ; quand d'autres évoquent plutôt une réticence à la logique d'aide et plus généralement la méfiance vis-à-vis d'acteurs institutionnels, notamment publics de l'emploi :

*« Le plus dur, ça été de constituer un vivier de candidats, et ça reste encore ce qu'il y a de plus dur. On ne sait pas où trouver les gens issus de l'immigration qui cherchent un emploi. Ce n'est pas évident de les repérer. Pour vous donner un exemple de difficulté, il y en a qui recherchent des jeunes diplômés pour préparer un concours administratif en alternance et qui ne trouvent pas. Et ils se disent qu'ils vont peut-être ouvrir à d'autres publics parce qu'ils n'arrivent pas à en trouver.*

*On sait qu'ils existent, les chiffres le prouvent, mais on ne sait pas où les trouver. On ne sait pas où les sensibiliser, où les accompagner. Par exemple, une personne de la maison de l'emploi de Roubaix me reçoit et me dit que dix jeunes correspondent à nos critères. Mais ils n'arrivaient pas à trouver d'emploi et ne veulent pas non plus se faire aider par notre structure ! » (Dynamique)*

*« Donc nous, on était vraiment la cheville entre l'entreprise et toutes les autres structures qu'il pouvait y avoir autour. Il n'y avait pas que les intermédiaires de l'emploi, on a notamment travaillé avec CLE, avec Dynamique. Parce que ce qu'il faut savoir également, c'est que parfois on a des jeunes qui sont complètement en rupture. Donc que ce soit avec le monde institutionnel, ils sont inscrits nulle part, ni à l'ANPE, ni à la mission locale. On ne les aide nulle part parce que ben ils sont en rupture complète au niveau de leur recherche d'emploi, etc., et le fait de passer par des associations parallèles, nous permettait aussi d'atteindre des jeunes qui n'étaient pas au départ dans le processus institutionnel des partenaires de l'emploi. » (Opca)*

---

<sup>84</sup> Notons l'ironie de la définition qui consiste à renvoyer aux personnes concernées la responsabilité de leur situation, en se replaçant finalement dans une logique d'« intégration », plutôt que de lutte contre les discriminations.

*« Oui, ben des CV on a du mal à en avoir, alors qu'avant on en avait beaucoup, mais depuis six mois je pense que le marché de l'emploi est plus ouvert. Donc c'est un mieux, mais je pense qu'aussi on doit s'ouvrir encore davantage, donc j'élargis mon secteur pour avoir plus de CV, donc sur les universités de Valenciennes... j'essaye de m'ouvrir davantage.*

*Avant on en faisait quinze et maintenant on en fait cinquante (jeunes diplômés). Donc euh... on augmente, et avant on essayait de cibler d'une manière très pointilleuse et du coup, maintenant on est, comme on est en manque de CV, on voudrait pas non plus... faire du travail qui sert à rien, donc on sait pas où ça va parce que comme on passe de trente à cinquante, on peut pas dire. »* (responsable du recrutement, Alliances)<sup>85</sup>

Dans ce travail d'identification et d'orientation des candidats, les structures du service public de l'emploi (ANPE, Missions locales) vont constituer un appui, cependant que leur posture est à nouveau révélatrice des ambiguïtés qui caractérisent la doctrine de l'action publique en la matière. En matière « d'égalité des chances », objectif désormais inscrit dans ses statuts, le SPE n'a pas de dispositif propre en direction de publics minoritaires, comme il peut y en avoir par exemple en matière d'intervention territoriale, ou aujourd'hui d'accompagnement des « seniors »<sup>86</sup>. Cependant les PLIE (Plans locaux de l'insertion par l'économie) « contractent » et financent les structures intermédiaires que nous avons étudiées, à hauteur du nombre des candidats « mis à emploi »<sup>87</sup>. Plus généralement, le service public de l'emploi participe à l'identification des personnes concernées par les actions en faveur de la diversité. Les conseillers de mission locale ou de l'ANPE acceptent de faire des recherches ciblées à partir de leurs fichiers, voire de mettre ces fichiers à disposition des intermédiaires qui viennent les consulter eux-mêmes en agence. Plus largement, les conseillers du service public de l'emploi identifient les candidats susceptibles de bénéficier d'actions d'accompagnement spécifiques lors des entretiens individuels et leur communiquent l'information oralement. Parfois, les associations sont invitées à faire la présentation de leur action lors de réunions collectives organisées dans les agences. Toutes ces démarches relèvent néanmoins d'arrangements informels que les intermédiaires négocient de leur initiative avec le service public de l'emploi :

*« Le problème avec l'ANPE, c'est un problème de forme. Maintenant, ils ont des suivis de publics, mais il n'y a pas d'accord entre eux et nous. Ils n'ont pas le droit de diffuser nos offres et de faire une sélection sur les candidats parce qu'ils n'ont pas le droit de privilégier les personnes issues de l'immigration. Nous, on peut le faire parce qu'on est reconnu comme structure travaillant pour les personnes issues de l'immigration. Mais si l'ANPE se met à le faire, ce serait de la discrimination !*

---

<sup>85</sup> Certaines associations font de l'importance de leur « fichier » un argument de publicité vis-à-vis de leurs partenaires et financeurs. Ainsi CLE qui est initialement une association « de quartier », implantée à Roubaix, dispose d'un « vivier » important, de plus de 2000 candidats, qu'elle a constitué grâce à son implantation locale – « par le bouche à oreille » - ainsi que par la notoriété que lui procurent les événements qu'elle organise sur le thème de la diversité (congrès annuel, émissions radiophoniques).

<sup>86</sup> Le dispositif du parrainage, mis en oeuvre depuis 1994 par les Missions Locales, s'adresse d'abord aux « jeunes de très faible niveau de qualification », même s'il accorde une attention particulière aux « jeunes d'origine étrangère ». Le FAS souhaite néanmoins à la fin des années 1990 que les « jeunes issus de l'immigration » puissent constituer une cible spécifique de ce dispositif, à hauteur de la moitié des jeunes accompagnés. Il est amené dans certaines régions en conséquence à instaurer des quotas explicites dans les conventions. En 1996, dernière année pour laquelle un bilan systématique du parrainage est établi, « les jeunes d'origine étrangère » représentent 45,8% des jeunes parrainés, mais ce pourcentage varie de manière importante selon les régions et les structures-support qui ne sont pas seulement ici les Missions Locales (CREDOC, 2003). Ce chiffre montre de manière étonnante que, y compris dans les dispositifs dédiés, ces publics demeurent minoritaires.

<sup>87</sup> Ainsi par exemple l'association Dynamique, pour ne donner que cet exemple, était soutenue par le PLIE de Lille avec un objectif de 20 « mises à l'emploi » par an. Les associations doivent toutefois répondre aux appels d'offre annuels du PLIE.

*Les référents RMI sont en contact avec la personne directement, donc ils peuvent parler de nos offres aux candidats. Mais, normalement, on ne devrait pas demander aux candidats de quelle origine ils sont ! Comment savoir sans avoir la personne en face si elle est issue de l'immigration ? On peut voir quelque fois par rapport au nom. Mais, quelque fois, certaines personnes ont des noms qui sont français, alors qu'elles sont d'origine étrangère.*

*Quand ils voient quelqu'un issu de l'immigration, ils leur parlent de notre structure. Ils font attention par rapport aux différents profils qu'ils peuvent avoir. Ceux qu'on peut mieux repérer, ce sont ceux qui basculent au RMI par les référents RMI qui se trouvent quelque fois dans les PLIE. » (Dynamique)*

*« Ben eux, ils les rencontrent. Ils les rencontrent. Et ils nous envoient ceux qu'ils ont rencontrés. Ils ont des échanges avec eux, ils ont des entretiens individuels pour l'ANPE, assez régulièrement, pour la mission locale, pareil. Comme pour la mission locale il y a un accompagnement plus profond qu'un accompagnement à l'emploi, hein y'a tout un accompagnement social, il y a des échanges plus approfondis qui se font. » (Opca)*

*« Ben à l'ANPE, c'est mieux ciblé parce qu'en fait à l'ANPE, ils ont des entretiens individuels, réguliers... Oui, ils en parlent plus spécialement à des jeunes Français issus de l'immigration au moment de leur entretien en disant, ben écoutez si vous alliez voir Alliances et...*

*Au départ on travaillait beaucoup avec l'ANPE cadres, l'espace cadres. Et on continue ce partenariat. Souvent c'est une affaire de personnes, comme on a été très bien accueillis chez eux. Ils nous connaissent bien. » (Alliances)*

*« J'ai proposé à Alliances de changer de présentation puisque au départ vous aviez des plaquettes d'information « Jeunes issus de l'immigration ». Je ne voulais pas afficher cela à l'A.N.P.E. de Roubaix par exemple, c'est complètement impensable. Il fallait donc trouver une autre formulation, donc c'est des « jeunes ayant des difficultés d'intégration ».*

*Lors des entretiens individuels, on leur présente la structure un petit peu rapidement. Ils peuvent aller voir le site. Alors comment repérer ces jeunes là ? - à l'aspect ; quelqu'un qui est de couleur je vais lui proposer...*

*Puis je convoquais aussi, en nombre plus important, 20 – 25 personnes. Après les personnes de l'association proposaient leurs outils, leurs méthodes. Les plus curieux étaient allés voir ce qu'ils représentent, parce qu'Alliances ici c'est quand même la grande société civile, c'est une force du dehors. » (ANPE, espace cadres)*



**La perception de ces dispositifs par les professionnels : nuancée, mais positive à condition qu'ils soient associés aux discriminations :**

*« Il y en a qui ne veulent pas entrer dans cette politique un peu de ghettoisation, c'est vrai que ce n'est pas facile, je me rappelle de certains... Puis le fait que quand on démarre la réunion d'information, sur les 15 jeunes présents, il y en avait 15 avec une typologie d'origine étrangère, ce n'est pas évident, ce n'est pas évident » (ANPE)*

**\*\***

*« Par exemple, une personne de la maison de l'emploi de Roubaix me reçoit et me dit que dix jeunes correspondent à nos critères (des jeunes issus de l'immigration avec des Bac plus quatre et cinq). Mais ils n'arrivaient pas à trouver d'emploi et elles ne voulaient pas non plus se faire aider par notre structure ! Est-ce que ça vient d'un rapport identitaire, c'est difficile à dire ! Ces personnes ont toujours été comme tout le monde et maintenant, elles doivent être sur un régime spécial ! Il y a certaines personnes que j'ai rencontrées à Roubaix qui étaient gênées parce qu'elles ne voulaient pas faire partie d'un organisme comme le nôtre. C'est à double tranchant ! Il y a des personnes qui se disent, enfin, les gens vont faire quelque chose pour eux ! Et d'autres, qui ne veulent pas bénéficier d'un régime spécial parce qu'ils se considèrent comme tout le monde. Pour ces gens là, c'est une vraie blessure d'être considérés comme différents, alors qu'ils sont nés en France. Il y a cette identité française qui est très forte !*

*Dans l'ensemble, les gens sont contents de voir qu'il y a une structure qui s'occupe d'eux. Ils se disent qu'enfin, il y a des gens à qui ils peuvent parler et qui peuvent prendre en considération leurs problèmes. Ils sont contents d'entendre qu'on sait qu'il y a de la discrimination.*

*C'est très bien pris. Même les Franco-français disent que c'est bien que ça existe ça. J'en ai quelques uns qui se braquent, je leur dis « vous savez, on le fait bien pour les travailleurs handicapés, là aussi, et les chiffres le prouvent, il y a des soucis. » C'est vrai qu'avant on avait moins de chiffres sur lesquels on pouvait s'appuyer, maintenant j'ai des chiffres sur lesquels m'appuyer. Quand je dis que quatre fois sur cinq, on préfère embaucher quelqu'un d'origine française plutôt que d'origine étrangère, bah oui, effectivement. Parce qu'il y en a qui n'ont pas conscience de ce problème. Même si on en parle dans les entreprises, qu'on commence à en parler au niveau du grand public en général, ce n'est pas un constat qui est fait par tout le monde. J'ai même des personnes d'origine étrangère qui me disent « il y a vraiment un problème? ». Ils ne le ressentent pas ce problème. » (Dynamique)*

## **Chapitre 7. L'insertion comme moyen de lutte contre les discriminations : limites et pertinences**

Mises en œuvre dans le cadre des politiques d'insertion à la fin des années 1980 et au début de la décennie suivante, les techniques de l'accompagnement vers l'emploi dans leurs modalités diverses (ateliers d'image, accompagnement spécialisé, formation, « accès direct » à l'entreprise par le parrainage, les chantiers-école ou les entreprises d'insertion) sont des outils disponibles et installés dans le champ de l'intervention sociale et des politiques de l'emploi au moment de l'inscription de la lutte contre les discriminations sur l'agenda politique et dans les orientations des politiques publiques. Le parrainage en est un des dispositifs emblématiques. Créé de façon expérimentale par la DPM en 1993, puis progressivement généralisé, il associe les efforts de professionnels sociaux (Missions locales, mais aussi structures associatives, entreprises d'insertion) et d'acteurs issus de l'entreprise pour permettre l'accès à l'entreprise de « jeunes en difficulté », âgés de 16 à 25 ans, notamment « de très faible niveau de qualification ». En 1993, l'objectif de ce dispositif est celui de « l'intégration et de la lutte contre l'exclusion ».

Mais avec l'institutionnalisation progressive de la lutte contre les discriminations à la fin de la décennie, les finalités du parrainage seront opportunément reconsidérées. La déclaration de Grenelle issue d'une table ronde entre l'Etat et les partenaires sociaux, qui a lieu en mai 1999, pose explicitement le parrainage en outil privilégié de la lutte contre les discriminations. « La charte nationale du parrainage »<sup>88</sup>, signée à cette occasion, en redéfinit le public : « des jeunes en difficulté » vers ceux qui « sont rejetés à raison de leur origine nationale réelle ou supposée, de la couleur de leur peau, de leur sexe, de leur âge, ou même de leur lieu de résidence ». La lutte contre les discriminations comme finalité nouvelle du parrainage est à ce moment déjà entérinée par l'administration dans sa circulaire annuelle de mise œuvre de la campagne annuelle du parrainage<sup>89</sup>, qui étend également le dispositif « des jeunes de très faible niveau de qualification », cible exclusive auparavant, aux « jeunes diplômés issus de l'immigration ou des quartiers dont la réussite doit constituer un exemple ».

La mobilisation importante des techniques et des référentiels de l'insertion au service de la lutte contre les discriminations que l'on observe aujourd'hui tant de la part d'acteurs publics que privés est cependant, selon notre hypothèse, à interroger. C'est ce que nous nous proposons de faire dans ce chapitre autour de deux hypothèses :

1) Celle de l'évolution, premièrement, des logiques d'intervention : d'une logique d'accompagnement social vers celle davantage de « placement ». Ce qu'on pourrait qualifier de « champ professionnel de l'insertion » est en effet marqué par la pluralité des intervenants. L'on y trouve à la fois des structures du service public de l'emploi (les Missions locales), des organismes de formation agréés par l'Etat, des structures associatives, mais aussi des « clubs d'entreprises », des fondations, voire des « cabinets de recrutement », lesquels s'ils peuvent

---

<sup>88</sup> Le parrainage est une démarche d'accompagnement personnalisé, durant la recherche de l'emploi et pendant les premières semaines de travail, de jeunes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle par des bénévoles, salariés d'entreprises ou nouveaux retraités. Les jeunes concernés sont issus de l'immigration ou des quartiers, appartiennent à des milieux défavorisés ou ont un faible niveau de formation (Déclaration de Grenelle, 1999)

<sup>89</sup> Circulaire DPM-DIIJ-DGEFP-DIV-FAS n°99-164 du 15 mars 1999 sur la mise en œuvre de la campagne 1999 de parrainage pour accompagner les jeunes en difficultés professionnelles vers l'emploi.

demeurer juridiquement dans le cadre associatif ne sont pas moins porteurs de préoccupations différentes. Cette pluralité des intervenants est en effet lisible dans les logiques d'intervention : certaines structures dont celles du SPE se rapprochent davantage d'une démarche propre à l'action sociale- elles agissent d'abord en direction d'un public défini selon des critères sociaux ou territoriaux ; d'autres structures, de création plus récente, qui se définissent aussi comme plus « *proches de l'entreprise* », font la démarche quelque peu inverse : en partant d'une offre d'emploi, elles oeuvrent à y placer des candidats « issus de la diversité ». Elles se rapprochent de la sorte d'une logique de discrimination positive, cependant que celle-ci n'est pas revendiquée, ni même affichée.

2) Mobilisant les « référentiels » de l'insertion, ces pratiques restent toutefois, deuxième hypothèse, essentiellement basées sur des logiques *éducatives* et *adaptatives*, propres au travail social, qui visent à améliorer « l'employabilité des publics ». Or en matière de lutte contre les discriminations, cette perspective comporte des effets pervers évidents. Elle évacue notamment la dimension systémique de la problématique discriminatoire : dans la logique d'une intervention sur « l'employabilité des publics », la question de la norme et du fonctionnement des organisations est occultée. Les intervenants de la lutte contre les discriminations peuvent se trouver ainsi dans une situation paradoxale, où au nom de la « *culture d'entreprise* », et d'un souci d'efficacité de leur action, ils sont amenés à entériner des mécanismes discriminatoires au lieu de les combattre : en écartant, par exemple, d'avance certaines candidatures, sous prétexte de « non-employabilité ».

De manière corrélée, de telles interventions restent souvent ancrées dans une vision républicaine de la *méritocratie* selon laquelle la position sociale est fonction du « mérite » de chacun, de sa « motivation » et de ses « compétences ». S'évertuant de prouver l'efficacité de ce mythe fondateur en colmatant ce qui serait quelques brèches ou failles institutionnelles, elles ont tendance à se concentrer sur des publics plutôt qualifiés et à œuvrer à la promotion de *carrières exemplaires*. Cette logique n'est donc pas sans rappeler celle d'un certain « écrémage », qui consiste à sélectionner les personnes les plus pourvues en ressources économiques, sociales et éducationnelles, tout en délaissant le plus grand nombre dans l'oubli et le désarroi - selon le mécanisme classique analysé par W.J. Wilson dans son étude sur les ghettos noirs américains (Wilson, 1987).

Au regard de cette double hypothèse, notre enquête s'est dès lors donné comme objectif, par l'étude approfondie de quelques intervenants aux profils contrastés, de typifier les logiques d'action à l'œuvre, selon le clivage identifié plus haut : logique adaptative des publics *versus* approche systémique ; logique réparatrice de l'action sociale *versus* placement des candidats. En nous focalisant sur quelques expériences perçues comme significatives dans le champ, nous nous sommes proposé de voir comment ces logiques se combinent dans les pratiques. Nous souhaitons ainsi et d'une part, étudier de près les modalités du travail d'accompagnement proposé (ateliers-miroirs, ateliers d'image de soi, etc.) pour éclairer les visions et les discours qui sous-tendent ces interventions et la réception qui en est faite par les individus accompagnés. D'autre part, il s'agissait de voir comment l'entreprise est associée à ces travaux, et comment elle se les approprie ou pas dans le cadre de ses engagements en faveur de la non-discrimination et de la « diversité ».

## **Méthodologie**

Notre enquête s'est déroulée entre 2006 et 2008. Elle a porté sur les principaux acteurs que nous avons identifiés dans le champ de la médiation à l'emploi, au titre de leur engagement en faveur de la lutte contre les discriminations et pour la diversité, dans la métropole lilloise en particulier : Alliances, FACE, CLE, Dynamique, CORIF (collectif régional pour l'insertion des femmes), parmi d'autres. A quelques exceptions près, ces organisations étaient les mêmes que celles engagées pour le « portage » et la diffusion de l'initiative de la charte. Nous avons déjà en partie présenté leur action (*cf.* chapitre 1 en particulier).

Alors que l'ensemble des acteurs de ce type en région ont été rencontrés, pour étudier les pratiques d'accompagnement à l'emploi et de « placement » en entreprise des « candidats de la diversité », nous avons mené entre 2006 et 2008 une enquête approfondie auprès de quelques structures, qui comptaient parmi « les plus engagées ». Dans ce cadre, nous avons conduit des entretiens semi-directifs, en profondeur, avec l'ensemble des interlocuteurs, dans chacune des structures, concernés par les activités d'accompagnement. En plus des présidents et directeurs éventuels, nous avons rencontré les personnes responsables du recrutement dans les dispositifs, celles en charge des opérations d'accompagnement, des coachs et/ou parrains/marraines (ces derniers plus souvent bénévoles). En tout, le sous-échantillon que nous avons constitué sur cette thématique s'est composé de plus de trente d'entretiens (n=35), qui comme pour ceux réalisés avec les entreprises et les acteurs institutionnels et/ou professionnels, autres, ont été intégralement retranscrits et analysés. Nous avons en plus conduit des observations des activités d'accompagnement proposées (ateliers-miroirs, ateliers d'image de soi, « projets de vie », simulations d'entretien, séances en entreprise), qui ont été reconstituées à partir de notes et journaux de bord. Elles nous ont permis de recueillir une parole « en situation » qui croise souvent les points de vue des différents intervenants (coachs, recruteurs, personnes accompagnées). Enfin, pour les trois principales structures étudiées, nous avons réalisé des entretiens avec les personnes accompagnées (n=18), dans les mêmes conditions que pour l'ensemble du corpus.

Comme pour l'enquête auprès des entreprises, ce matériau empirique a été enrichi à partir d'une mise en perspective et une analyse croisée avec l'enquête portant sur les discriminations liées à l'âge (vol. 2 de ce rapport). De manière parallèle à l'enquête sur la diversité ethnoraciale, celle-ci a comporté un volet important ciblant les pratiques des intermédiaires du placement – publics (SPE), comme privés (associations, cabinets de recrutement). Il a été dès lors intéressant et instructif de comparer les démarches déployées dans chacun de ces domaines.

## 7.1. « Employabilité » et « culture d'entreprise » chez les opérateurs de la diversité

Le travail mené par les intermédiaires, à travers une série d'ateliers et de prestations spécifiques, vise explicitement à « réduire les écarts de comportement » qui séparent les personnes accompagnées de la « culture d'entreprise ». De ce point de vue, on peut retenir dans l'analyse le terme issu de l'enquête de *candidats*, tant les dispositifs que nous avons observés tendent à s'organiser sur le mode d'une épreuve.

*« Il faut réduire les écarts de comportement car je crois que c'est évident. Si l'on veut intégrer une entreprise française, il vaut mieux ne pas y aller en « boubou » ou « voilée ». Cela n'empêche pas de garder bien entendu sa forme originale de penser. Il faut que les cultures s'additionnent et non se neutralisent. Nous dispensons donc une formation complémentaire ... aux mœurs de l'entreprise française. Nous essayons donc de compléter leur formation ... également sur le plan du savoir-être en entreprise. »* (Alliances)

*« Nous faisons un travail d'accompagnement tout à fait classique. Nous travaillons surtout en fonction de l'employabilité de la personne qui nécessite un certain nombre de mises à niveau. Une fois que la personne est à niveau, on lui propose des ateliers de recherche d'emploi, pour faire des CV et des lettres de motivation ... »* (CLE)

*« Les entreprises nous disaient clairement : le problème c'est pas de recruter des personnes issues de l'immigration, le problème il est au niveau des bas niveaux de qualification, c'est que c'est des personnes qui sont en décalage total avec le monde de l'entreprise, qui n'ont pas les codes de l'entreprise. »* (Opc)

Ce « travail sur l'employabilité », « formation aux mœurs de l'entreprise française » prend des formes différentes selon les structures : « projet de vie » et « ateliers miroir » chez Alliances, menés à l'intérieur de « Groupes Dynamique Embauche » (GDE), Job Academy à FACE, etc.

### Les GDE : Groupes Dynamique Embauche

Cette méthode d'accompagnement est progressivement mise en place à partir de 1996-1997, lorsque l'association commence à travailler en partenariat avec l'ANPE pour la recherche d'abord de stages. Cela fait suite à la sollicitation de « Grand Lille Intégration », aréopage constitué au début des années 1990 en faveur de l'émergence de la métropole lilloise au niveau européen (cf. notre encadré p. 20). Elle sera redéployée à partir de 2004 à la faveur d'un engagement pour la diversité. Son objectif : l'accompagnement et le placement en entreprise de « jeunes diplômés issus de l'immigration ». Dix « jeunes diplômés », après six mois de chômage, sont reçus ainsi en six séances, espacées de quinze jours, dans une entreprise d'accueil. En général, cela se passe à l'occasion d'un déjeuner. Les séances durent de deux à trois heures, pendant lesquelles le chef d'entreprise ou le DRH les accueillent. Entre ces séances en entreprise, les groupes sont aussi animés par un ou deux « coaches » de l'association, autour d'une méthode orientée d'abord vers « la connaissance de soi », puis vers la construction d'un réseau de contacts professionnels.

Les coachs d'Alliances sont bénévoles : des cadres à la retraite, parfois des personnes, notamment des femmes, qui ont arrêté une carrière professionnelle, ou qui cherchent à la diversifier à travers ce type d'engagement : *« Cela remonte à presque dix ans, par l'intermédiaire de mon mari qui était au conseil d'administration de l'association. Il s'est fait que pour des raisons familiales je me suis retrouvée avec du temps libre, et il m'a proposé, il m'a dit: « écoute, il y a une possibilité intéressante pour toi de venir travailler bénévolement à Alliances » (coach, psychologue de profession).*

Dans un des exercices proposés aux personnes accompagnées, celles-ci doivent répondre à la question *« qui suis-je ? »*. Selon les explications données par le coach animant l'une de ces séances, il s'agit pour les candidats d'apprendre à mieux se connaître. : *« Donc, qui suis-je depuis ma naissance, est-ce que j'ai envie de dire que j'ai eu un parcours difficile, des accrocs, j'ai perdu ma mère, mon père est parti, enfin ce sont des choses difficiles, et on leur demande de se livrer au groupe parce qu'ils se rendront compte plus tard que tout ce parcours de jeunesse marque leur vie future. Ils doivent expliquer en trois minutes « qui je suis ». »*

Lors de la première séance en entreprise, cette présentation est renouvelée. C'est une séance souvent émouvante que décrit en ces termes le DRH d'une entreprise qui reçoit un GDE : *« Au départ, on se raconte, d'où on vient... Qu'est-ce qu'ils ont vécu, qu'est-ce qu'ils ont subi... comment ils étaient pour certains, comment c'était difficile. Tout ça ils racontent. Bah je peux vous dire qu'il y en a vraiment euh... Ca arrive que des personnes pleurent oui. A un moment donné pour certains, il y a une telle souffrance qui ressort, et en plus on le dit aux autres ! Donc quel signe de confiance, quel courage... Ce n'est pas du voyeurisme ou ce genre de choses hein... c'est... très profond. Et ça les aide beaucoup à... faire ressortir tout ce qu'ils ont en eux, à se nettoyer, quoi... Et cette fois on y va. Et ça aide après pour nous à mesurer ce qu'on va pouvoir leur dire, à comprendre quelle situation on va vivre avec eux, à comprendre pourquoi ils ont du mal et à leur donner, dans la mesure de notre humble personne, des conseils avisés. Oui, enfin, ce n'est pas de l'introspection non plus, on n'est pas des psy... La première séance oui, après on travaille sur les **compétences**. Qu'est-ce que je sais faire et qu'est-ce que j'ai envie de faire. Et après les deux dernières séances, on s'entraîne à faire un entretien, en 3 minutes. Je les mets en situation avec les deux personnes de l'entreprise. Ils commencent à parler, ils s'arrêtent au bout de 3 minutes, 4 minutes et on poursuit avec des questions ... C'est des choses qu'ils n'ont jamais vues, jamais faites. »*

Les entreprises ne sont pas censées en revanche proposer un poste ou les engager à la fin de l'accompagnement. Elles utilisent les GDE d'abord pour « sensibiliser » leurs collaborateurs et notamment les recruteurs, invités aux séances, à la difficulté pour ces personnes de trouver un emploi.

### La « Job academy » - FACE

En 2006, FACE national, en partenariat avec Manpower, met en place les premières Job Academy dans les villes d'Amiens, Grenoble, Lille, Lyon, Nantes, Saint-Etienne et Toulouse. L'objectif de cette opération est de valoriser les potentialités des demandeurs d'emploi qualifiés et « motivés » des Zones Urbaines Sensibles, et de les accompagner vers l'emploi durable « via un parcours intégrant évaluation, formation et promotion des profils auprès des entreprises locales » : *« Le critère, ce n'est pas l'origine, mais le fait de venir d'une zone urbaine sensible, ou d'un quartier politique de la ville. L'action a été créée afin d'établir l'égalité de traitement de ces jeunes issus de ces quartiers »*- explique la chargée de mission emploi et diversité.

A Lille, le recrutement des jeunes s'est fait auprès de l'ANPE et des missions locales. La responsable de la promotion des *jobbers* (personnes qui s'inscrivent dans le programme) insiste sur la difficulté à recruter ces publics, qui sont déjà sollicités pour d'autres actions par ailleurs : *« L'Etat a lancé beaucoup d'actions concernant les personnes habitants en ZUS, c'est un public très demandé pour l'insertion professionnelle, donc, c'est difficile d'obtenir des CV. Ce n'est pas parce que les candidats manquent, mais c'est juste que l'ANPE a déjà des missions spécifiques pour les ZUS et les missions locales aussi. Donc, ces personnes sont déjà dans des process d'intégration dans l'entreprise. Nous, on arrive après, donc c'est un peu difficile, c'est pour cela que nous avons étendu aux quartiers politiques de la ville. »* (ibid.). Le public recruté est diversifié du point de vue scolaire et universitaire. Dans la promotion de mai, on trouve une personne titulaire d'un BEPC et une autre d'un doctorat : *« On ne cherche pas des compétences, on cherche les gens motivés, qui ont un projet professionnel identifié. Ces personnes qui a priori ne devaient pas se rencontrer partagent finalement des choses pendant deux mois et ensuite continuent à tisser des liens. Il n'y a aucun profil type. »* (directrice adjointe). Deux conditions sont nécessaires pour intégrer la *Job academy* : habiter dans une ZUS et avoir un diplôme, quel qu'il soit, en adéquation avec un projet professionnel. Par conséquent, les profils retenus vont *« du jeune de 18 ans à l'adulte de 48 ans, de la jeune maman de 20 ans, de la personne d'origine étrangère, à celle qui ne l'est pas, de gens qui viennent d'école de commerce, aux universitaires.... »* (chargée de mission emploi diversité).

Les sessions de la *Job academy* se déroulent sur une durée de deux mois. Le premier jour, la promotion se réunit au sein d'un local de l'entreprise liée à l'opération. L'entreprise, au travers l'action d'un parrain ou d'une marraine - à Lille, il s'agissait la directrice de l'agence Manpower- s'engage à suivre la promotion durant toute la durée de l'action. A l'issue de la matinée les *jobbers* et leur marraine travaillent ensemble à trouver un nom pour la promotion- celle de 2007 s'est dénommée : *« Face au non : l'action ! »*. A l'issue de la journée, la responsable de la promotion présente le programme des rencontres collectives qui s'échelonnent durant toute la durée de l'action. Ce programme doit être validé par les *jobbers* au travers la signature d'une charte les engageant à respecter le planning. Durant toute l'action, les *jobbers* doivent entrer en recherche active d'emploi, des rencontres en groupe sont prévues avec la responsable de la promotion deux fois par semaine. Sont également organisés, des simulations d'entretien et des tests de personnalité pour les préparer à leurs entretiens d'embauche. Les bilans de l'action sont positifs. En 2006, à l'issue de l'accompagnement, 18 personnes sont parvenues à trouver un emploi, parmi lesquelles on comptait 6 CDI, 3 CDD de plus de six mois, et 9 CDD de moins de six mois.

### 7.1.1. Les compétences, le « savoir-être » et la question de la « personnalité »

La notion « d'employabilité » est au centre, nous l'avons vu, du travail mené par les intermédiaires. Elle est néanmoins l'objet de réappropriations différentes, en fonction des horizons politiques et culturels de chaque structure. Elle peut être comprise, de manière générale, comme une capacité d'adaptation : *« L'employabilité, c'est la capacité pour une personne d'être employable donc en gros, d'être productif. Or, être productif dans l'entreprise, c'est d'avoir une capacité d'adaptation »* (CLE).

Mais il en existe aussi des usages explicitement plus normatifs qui s'appuient notamment sur la notion de « savoir-être ». Le « savoir-être » est avec le « savoir-faire » un des aspects des « compétences » recherchées par les intermédiaires et placées au centre la négociation avec l'entreprise. Or, au terme de l'enquête, avec la notion de *savoir-être* c'est souvent un questionnement sur « la personnalité » qui est introduit dans la catégorie des « compétences » :

*« Oui, l'entreprise a une grille qui est bien spécifique et ils recherchent une personnalité. Tout le monde a des diplômes maintenant, tout le monde a des bacs +5 donc à diplôme égal, maintenant on recherche la personnalité, c'est ça qu'il faut faire ressortir. L'entreprise se dit : je peux lui faire confiance, je sens qu'il est capable, il a un bac +5, bon ben c'est une certaine forme d'esprit qui lui permet de s'adapter, donc je prends plutôt ce responsable informatique, parce que il répond plus à mes attentes qu'un informaticien pur qui n'est pas adapté avec sa personnalité... »*

*« Que cherchent les entreprises ? Souvent, quand je fais l'intermédiaire avec un chef d'entreprise, ils expliquent que eux, ils embauchent une personne sur son aspect... extérieur, ils sentent qu'il pourra le faire, avoir une bonne collaboration avec lui, **donc il va choisir plutôt cette personne là, qui a fait tilt ...** »* (Alliances)

*« Souriant, à l'aise, avenant, agréable, reposant, calme. C'est ce que l'entreprise voudrait avoir, en tout cas. Et dans ces groupes de travail, ils (les DRH) peuvent le dire parce que ce n'est pas un jeune qui est en question par rapport à un poste. **C'est de la culture d'entreprise pure** »* (coach 1)

*« ...la coiffure, la manière de se présenter, quand les jeunes viennent en basket, alors que on doit quand même penser à l'image de l'entreprise, on doit être suffisamment représentatif de cette image et être habillé correctement. Ou la barbe... Avec les jeunes, je suis très franche, je leur parle aussi de leur... de leur manière de se vêtir, de se... je dis franchement les choses. »*

*« Le savoir-être au départ, on est prêt à prendre tout le monde. Par contre après ça fait partie de notre mission. On essaye de leur donner les codes de l'entreprise, les codes vestimentaires : **« venez avec un pantalon propre qui si possible ne soit pas un jean, une chemise, une chemise propre, si vous êtes recrutés par un DRH, mettez une veste. »*** (coach 2)



De manière paradoxale, « le savoir-être » peut dans les exigences des entreprises supplanter les savoirs plus techniques. Comme l'évoque ici une conseillère diversité : « *Les entreprises nous disent souvent, tout ce qui est technique, il n'y a pas de problème, on s'en charge, on va les former ... Ce qui reste c'est le savoir-être* ».

Les normes « d'employabilité » posées par l'entreprise et sa « culture » sont ainsi intériorisées par les intermédiaires, voire considérées avec plus ou moins de bienveillance par ceux qui s'en estiment les plus proches. A des degrés divers, les intermédiaires que nous avons rencontrés manquent de distance critique, parfois cautionnent les discours managériaux de l'entreprise. Les accompagnateurs peuvent de surcroît tendre à anticiper les attentes des entreprises, en écartant par leurs propres soins certains candidats jugés « problématiques » :

*« Face aux difficultés, au Code du travail et à la crainte de devoir un jour licencier la personne avec des difficultés incommensurables, il embauche du « classique », il embauche du tout simple, il embauche le « Gaulois », blanc, habitant la grande ville avec un beau diplôme classique. Il ne se casse pas la tête. C'est donc la croissance insuffisante et la rigidité du Code du travail en France qui fait que c'est encore plus difficile pour des jeunes issus de l'immigration »*

*« L'entreprise ne veut pas de problème ; s'il y a un petit risque de problème, ça va être difficile (pour le candidat) ! » (Alliances).*

Comme l'ont montré d'autres travaux, ces « rationalisations anticipatrices » (De Rudder, Vourc'h, 2006) peuvent être informées par une logique de sollicitude vis-à-vis des candidats, que l'on cherche à « protéger », à ne pas « envoyer au casse-pipe » (Noël, 2000 ; De Rudder, Vourc'h, 2006 ; Breviglieri, Stavo-Debauge, 2006). Certains intervenants peuvent aussi tenter d'introduire des subtilités dans leur discours en remplaçant par exemple la notion de « savoir-être » par celle de « vouloir devenir », comme le fait APC recrutement, « premier cabinet de recrutement spécialisé dans la diversité ».

De manière corrélée à l'absence de distance critique vis-à-vis des discours et des pratiques entrepreneuriales, la rencontre entre l'entreprise et « les candidats de la diversité » est souvent présentée avec magie et émerveillement, comme une sorte de révélation : il suffit de dédramatiser, qu'ils aillent les uns vers les autres pour que « les difficultés s'aplanissent » :

*« Les entreprises ne sont pas habituées du tout à recevoir ce genre de... de futurs cadres, bon ben on leur fait visiter l'entreprise, parce que tout chef d'entreprise a envie de faire visiter sa boîte, et c'est très bien pour eux, ça leur plaît beaucoup et en même temps. Pour les cadres de l'entreprise, ils se disent tiens, tiens ben qu'est-ce que c'est que ce Black qui arrive en cravate, on a jamais vu ça, c'est qui ces gens ? Et ça leur plaît, les entreprises en redemandent, en redemandent ... »*

Les ateliers sont utilisés par l'entreprise comme moyen de « sensibiliser » son personnel, quelques personnes étant à tour de rôle invitées aux déjeuners qui accueillent les jeunes. On introduit ainsi de la diversité, à la marge, par petites touches... alors qu'entreprises et candidats se « découvrent » et « apprennent à se connaître ». Dans ces exemples, le poids des stigmates et des préjugés est minimisé, l'existence de barrières importantes à l'embauche est niée, alors que les organisations ne sont pas invitées à revoir leurs méthodes en particulier.

### 7.1.2. « Rester à sa place »

Dans l'action de certaines structures, la question de la « personnalité » va toutefois prendre rapidement une coloration sociale et culturelle. Il s'agira alors ni plus ni moins que d'*acculturer* le candidat aux « *mœurs de l'entreprise française* », selon l'expression employée par l'un de nos interlocuteurs, voire à « la culture française » tout court. On retrouve ainsi, chez les intervenants proches des réseaux d'employeurs en particulier, les marques d'une vision assimilationniste et parfois même « civilisatrice ». L'action est marquée par un certain paternalisme, les évocations sont multiples du passé colonial :

*« Je pense qu'il faut respecter l'endroit où on va et adopter l'esprit d'entreprise... Surtout qu'en France on est un peu chauvin, on reste c'est vrai avec nos idées, donc on a des idées bien précises. C'est la culture française, on est en France donc on essaye de... pas de s'adapter à 100 % et de laisser sa culture non, mais par contre à essayer de rester neutre. Je pense que c'est la voix de la sagesse, de chaque côté, on essaye de rester neutre. Je pense que l'entreprise, comme elle commence à évoluer, elle commence à parler de mondialisation, on s'ouvre, mais il faut que chacun reste à sa place. »*

De manière attendue, la religion est au centre de ces hésitations entre « diversité » et « culture d'entreprise ». C'est à nouveau la « question du voile » qui cristallise l'attention et les tensions. Sur ce point, l'ensemble des intermédiaires rencontrés ont la position de dire qu'« *il faut ôter* », avec quelques nuances de méthode : parfois les filles voilées sont d'emblée écartées des travaux des promoteurs de la diversité (Alliances) ; parfois, elles sont acceptées, mais sensibilisées au fait que cela « *enlève toute chance de réussite* » (CLE) ; parfois même, on espère qu'à la fin des travaux, elles enlèveront par elles-mêmes leur voile (CORIF).

Cette situation est justifiée de différentes manières. Le témoignage suivant n'est sans doute pas représentatif de l'ensemble des intervenants et des pratiques dans le champ. Il est cependant nous semble-t-il révélateur d'une attitude qui, explicite ou non, demeure structurante. Il présente aussi l'intérêt de se faire l'écho de la vision des intermédiaires qui se veulent proches des entreprises. Sur ces questions, les intermédiaires cautionnent par le silence ou relayent explicitement des attitudes discriminatoires de l'entreprise :

*« Beaucoup de chefs d'entreprise ou de DRH n'embauchent pas parce qu'il y a le voile, parce que c'est une forme de rigidité de caractère. Donc on se dit, elle va être difficilement adaptable au sein d'un groupe, donc si elle a un boulot par exemple dans la communication, on va dire non tout de suite, si elle a un boulot dans le commerce, on va dire non tout de suite. »*

*« Vous voyez, par exemple, quelqu'un qui va divorcer, qui est salarié d'une entreprise, va garder son problème pour lui, bon il peut en parler à qui il veut dans l'entreprise, mais ça reste un problème privé. Donc pour moi c'est la même chose, c'est un problème, c'est pas un problème mais c'est une culture qui fait que... qui crée une différence et faut pas qu'on la voit, **on est là pour fournir un travail, on est pas là pour marquer ses différences.** Et je pense que c'est le respect des uns des autres de garder cette neutralité. Enfin, c'est ce que je pense, **c'est peut-être pas non plus la vérité, mais je me rends compte que c'est l'avis aussi des chefs d'entreprise...***

*Un jour j'ai un jeune qui est arrivé en disant : je vous sers pas la main vous êtes une femme et ma religion m'interdit de vous serrer la main. **Je lui ai dit : écoutez, si vous continuez à avoir cette position là, je pense que vous allez avoir beaucoup de mal à***

*trouver un travail en France, donc il vaut mieux que vous songiez à retourner dans votre pays pour essayer de trouver un travail, dans votre pays, ou sinon vous mettez une croix sur votre travail en France. Et ce jeune m'a dit, ben c'est ma religion avant tout, je lui ai dit ben, je suis désolée, je ne peux pas vous aider. Tout comme quand les jeunes filles sont voilées ou ont des signes extérieurs (henné)... Je leur dis franchement : dans l'entreprise, on laisse tout ce qu'on a de sa culture et de sa vie privée à la maison, donc vous arrivez, vous êtes là pour servir l'entreprise et vous avez un salaire en échange, parce que il faut vraiment que vous fassiez cette coupure et que vous arriviez en étant vous-même et sans bagages culturels.*

*Et ça, ils le comprennent et ceux qui ne le comprennent pas, je leur dis : on peut pas faire de réseau parce que moi je veux pas vous présenter dans l'entreprise, je suis désolée, mais tant que vous ne voudrez pas reconnaître ce changement, ça n'avancera pas. »*

Mais la religion n'est, si l'on peut dire, que la partie émergée des « problèmes culturels » qui empêchent les candidats de trouver un travail :

*« Certains, c'est par manque de réseau qu'ils ne trouvent pas de boulot, d'autres c'est par... problème culturel... Je dirais qu'il y'a 20 % en général sur chaque promotion. Ce sont les personnes les plus en difficulté pour trouver...*

*Ben il y a le voile, il y a la personne qui est très blessée et qui a du mal à accepter une remarque, ensuite y'a euh... le regard, le serrement de mains, la manière de se présenter, la manière d'être assis... On peut intervenir en leur disant, attention là, par rapport à la norme, il faut essayer de se recentrer et de faire un effort ... »*

De manière paradoxale, ce sont les personnes qui ont souffert des rapports de rejet et de stigmatisation, comme l'admet l'accompagnateur lui-même, qui au lieu d'être les « bénéficiaires » tous désignés de ces mesures, risque de s'en trouver une fois de plus écartées. Que signifie pour elles d'avoir participé à l'action ? Comment ont-elles vécu ces épreuves « de la dernière chance », selon le lapsus révélateur des organisateurs d'un événement pro-diversité, qui avaient rebaptisé « l'Ecole de la deuxième chance » en « Ecole de la dernière chance ». Plus généralement, les dispositifs observés dans l'enquête apparaissent comme des moyens de « contention de l'indignation » (Breviglieri et Stavo-Debaugé, 2006), qui visent à dévoyer les candidats de l'expression d'un sentiment d'injustice :

*« Des gens qui sont très remontés, des gens qui sont même hargneux. Soit on arrive à les apaiser, soit on n'y arrive pas et de temps en temps, il y en a qui cachent très, très bien leur jeu, qui ont l'air à l'aise et qui ont une double personnalité. Et on ne peut pas... le déceler dès le départ.*

*C'est vrai que la revendication, ça passe très mal dans l'entretien et on s'en rend compte tout de suite. Et ça, c'est vraiment le problème des personnes qui ont été... des personnes qui ont trop souffert et qui ont une crise d'identité.*

*C'est pour ça que moi je dis toujours que si on pouvait... dès l'école, dès le lycée, expliquer la différence, expliquer la richesse, les différentes cultures aussi et puis essayer de résoudre ce problème des... Et je pense que on arriverait beaucoup plus à... à éviter ce genre de blessures si on commençait déjà cette sensibilisation dans les écoles. Ce serait l'idéal. »*

Ainsi, les « 20% d'échec » que comptabilise la méthode des GDE chez Alliance se révèlent être parfois des candidats écartés par les accompagnateurs eux-mêmes.

*« ... ceux qui ne comprennent pas, je leur dis : on peut pas faire de réseau parce que moi je veux pas vous présenter dans l'entreprise, je suis désolée, mais tant que vous ne voudrez pas reconnaître ce changement, ça n'avancera pas. »*

*« Il arrive en effet qu'on prenne la décision de ne pas présenter notre réseau au candidat parce qu'il est trop en inadéquation avec la culture de l'entreprise. On ne peut pas le faire. On a eu des personnes ... avec des problèmes psychologiques, peut-être dus aussi à leur souffrance, si vous voulez ... on va dire de leur différence... »*

*Avec l'accompagnateur, on se réunit et puis on se dit bon ben maintenant est-ce qu'on va faire du réseau avec lui, est-ce qu'on ouvre les entreprises. Et on n'ouvre pas les entreprises si on sent que vraiment y'a un gros problème. »*

La finalité de ces dispositifs apparaît à la lumière de ces témoignages comme celle « d'apprêter » les personnes accompagnées à un « strict agir intéressé » (Breviglieri et Stavo-Debaugé, 2006). Il faut dès lors qu'elles sachent mettre en veille leur sens de la justice et leur sentiment d'indignation, car l'indignation ne permet pas de rester dans un strict « agir intéressé », elle consomme de l'énergie. Aussi, « ceux qui réussissent le mieux sont dans le déni ». « Si l'on en parle beaucoup, il y a un risque que cela freine la recherche d'emploi, ce n'est pas évident » (Noël, 2004). La perspective d'une insertion coûte que coûte dans des secteurs où la précarité est forte et le respect des dispositions du code du travail faible conduit, de fait, les jeunes à se plier à des exigences croissantes. Dans un dispositif où l'accès à l'emploi reste la finalité ultime, la mobilisation du principe de non-discrimination ne va pas de soi.

On peut se demander pour conclure, à la lumière notamment de ces injonctions constantes et récurrentes à la conformité, ce qu'est la diversité aux yeux de ces personnes qui la promeuvent. Celle-ci semble se réduire alors à sa plus minime expression hypothétique :

*« Mais on a une forme de pensée qui est différente hein, on peut s'apporter beaucoup de richesses... dans notre manière de voir les choses. Une fois, j'avais fait une conférence et il y avait un type qui disait, quand on met que des énarques en même temps, y'a rien qui sort, si on met un femme de ménage, un énarque et un commercial dans la même pièce, on a beaucoup plus d'idées, on élargit notre vue. Et c'est avec cette image que on peut... et c'est là où est la richesse, même si on laisse nos signes extérieurs à la maison. »*

Comme le dira une autre des personnes rencontrée : « S'il n'y avait que la question de la couleur de la peau, ce serait facile ! Mais il y a aussi celle de la culture ».

## Conclusion

La question des discriminations dans les pratiques d'intermédiation à l'emploi est aujourd'hui l'objet d'analyses et de travaux sociologiques relativement nombreux. Ceux-ci se sont d'abord penchés, notamment au cours des années 1990, sur l'étude des processus d'une « coproduction » des discriminations ; sont en revanche moins nombreuses les études qui évaluent aujourd'hui la manière dont les structures intermédiaires concourent à une politique de lutte contre les discriminations. De même, les travaux sociologiques menés, dont nous reprendrons ici les principaux résultats, se sont davantage intéressés au service public de l'emploi (ANPE, Missions locales), cependant que notre enquête porte avant tout sur des structures associatives, engagées de manière volontaire sur les thématiques de l'insertion, et aujourd'hui de la lutte contre les discriminations et de la « promotion de la diversité » (même si ces structures sont étudiées dans leurs rapports de coordination avec le service public de l'emploi). Cette entrée spécifique de notre enquête par rapport à d'autres travaux est importante à préciser, tant nos conclusions semblent réitérer des résultats antérieurs. Leur lecture doit cependant tenir compte du changement de contexte politique, intervenu entretemps, avec l'inscription de l'objectif de lutte contre les discriminations dans les orientations de l'action publique et du principe de non-discrimination dans les textes de loi. De même, sont à souligner la mobilisation explicite par les pouvoirs publics des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi comme moyen de lutte contre les discriminations, ainsi que l'engagement volontaire d'acteurs intervenant dans le champ en faveur de ces objectifs. L'ensemble des structures que nous avons étudiées se situent dans une finalité explicite de remédier aux situations de discrimination dans l'entreprise et de concourir à promouvoir la « diversité ». La lecture des résultats présentés n'en est que plus significative.

Les premiers travaux à avoir abordé la question des discriminations et du rôle joué par les intermédiaires, notamment publics de l'emploi, sont issus de la commande publique d'évaluation de l'insertion (Dhume et Sagnard-Haddaoui, 2006). C'est notamment le cas, en 1992, du rapport de deux inspecteurs de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), Marie-Thérèse Join-Lambert et Michel Lemoine qui évoquent l'existence « d'une politique d'embauche discriminatoire » pratiquée par les entreprises et considèrent l'attitude des agents des services publics de l'emploi qui sont confrontés à ces situations. Selon les auteurs, les agents de l'ANPE « répugnent à discuter l'offre, ou à envoyer des candidats d'origine maghrébine ou africaine lorsque ceux-ci sont a priori récusés, craignant des incidents ou la perte de la clientèle d'entreprises, déjà si peu enclines à s'adresser au service public ». L'attitude des missions locales va, quant à elle, du « fatalisme au rappel de la législation anti-raciste, en passant par une « négociation » avec l'entreprise ». Sans que le terme soit utilisé, c'est bien une co-construction des discriminations qui dès lors évoquée (Tandé, 2008)

A la même époque, des enquêtes menées par Olivier Noël mettent à jour dans une mission locale « l'existence d'un système de codage des offres d'apprentissage (21 offres sur 31 spécifiant vouloir « un européen », « pas de 31 » qui correspond à la case étranger de l'ANPE ou encore « BBR » signifiant « Bleu, Blanc, Rouge », en référence au drapeau national et aux fêtes de l'extrême-droite) qui organisait l'exclusion des jeunes issus de l'immigration » (Noël, 2000). Ces résultats sont à l'époque peu relayés. Comme le souligne l'auteur, dans les années 1990, « sans une mobilisation des décideurs publics en matière d'emploi, d'insertion et de formation, cette question ne pourra pas émerger dans le débat public » (Noël, 1999).

Aujourd'hui, la question en ce qui concerne notamment les structures du service public de l'emploi est de plus en plus documentée, et les résultats en sont diffusés, tant dans le champ de la recherche, qu'auprès des institutions elles-mêmes. Une des conclusions principales est la mise en évidence d'une « coproduction » des discriminations (Noël 1997, 2000). L'idée de coproduction traduit le fait que la discrimination ne résulte pas de l'action seule d'un recruteur : « La discrimination ne met pas simplement aux prises des « discriminateurs » avec des « discriminés », sous le regard impuissant des services publics de l'emploi. Elle existe dans un faisceau enchevêtré de représentations racisantes ou sexistes partagées, de responsabilités non assumées, d'actes professionnels permissifs à l'égard de la loi... qui participent de la banalisation de la discrimination » (Dhume et Madheuf, 2004). Lorsqu'ils sont confrontés aux pratiques discriminatoires, les « professionnels de la mise en relation » réagissent de trois façons différentes : par « la négation », par « l'euphémisation » ou, au contraire, par « l'amplification des situations de discrimination » (Noël, 1997). Pour l'auteur, une partie des intermédiaires tend clairement à reprendre à son compte « certains constats, préjugés et valeurs véhiculés par les employeurs ».

Parfois, les pratiques incriminées reposent sur la manipulation explicite de catégories racistes, comme dans le système de classement mentionné plus haut, ou lorsque les intermédiaires sont amenés à demander aux employeurs s'ils ne voient pas d'inconvénient à recruter « des personnes d'origine maghrébine » (Noël, 1997, Dhume, 1997). Mais les auteurs soulignent également que ces pratiques discriminatoires peuvent reposer, plus largement, sur un partage des références entre l'employeur et l'intermédiaire, qui conduit ce dernier à présupposer le bien-fondé des arguments de l'employeur, lorsqu'il discrimine. Pour les intermédiaires à l'emploi, la discrimination pratiquée reposerait davantage sur un faisceau informel d'*a priori* que sur une orientation idéologique clairement définie (Bataille, 1997).

Cette situation est d'abord éclairée des facteurs et des contraintes structurelles. L'obligation de placement et la logique de résultats, notamment, supposent une proximité avec l'employeur et encouragent à ne pas entreprendre d'actions qui fermeraient des opportunités, dans un contexte de pénurie d'emplois (Dhume et Madheuf, 2004). Résister aux logiques discriminatoires des entreprises semble difficile pour les intermédiaires, y compris publics, car l'entreprise « coupable » apparaît aussi comme « un partenaire important et incontournable », à la fois « débouché » et « prolongement naturel de la mission d'accompagnement » et d'aide (Noël, 1997). Les professionnels agissent ainsi sous une contrainte multiple provenant de leur organisation, des employeurs, mais aussi des personnes accompagnées, dont la finalité principale reste celle de trouver un emploi (Noël, 2004).

La situation de contrainte multiple, résumée notamment dans des objectifs quantifiés de « mise à l'emploi », explique le fait que les professionnels participeraient, « malgré eux », à la production et au fonctionnement d'un système discriminatoire (Noël, 1999). La discrimination « implique les agents de l'interface, compromis malgré eux dans l'acte discriminatoire » (ibid.). Leur responsabilité « contrainte » et l'écart qu'elle accuse avec une déontologie professionnelle centrée sur l'accompagnement et l'aide à la personne, ainsi que sur une mission de service public est génératrice de souffrance au travail, dont attestent également de nombreux travaux (Grangeard, 1995 ; Gaignard, 2005). Participer à produire les discriminations, tout en les cachant, produit une souffrance professionnelle, dont la tension se révèle dès lors que les agents « prennent conscience que les discriminations ordinaires portent atteinte à leur professionnalité. Les valeurs et principes effectivement définis dans leurs missions ne sont pas mis en oeuvre. Leurs outils de travail sont en partie inadaptés ».

A la fin des années 1990, l'analyse critique de cette situation souligne l'isolement des professionnels, le silence institutionnel qui pèse sur ces questions. Dès lors, « la première réponse semble passer par l'explicitation et la publicisation... La reconnaissance publique de la discrimination à l'emploi qui pourrait s'inscrire à l'échelle de territoires de l'action publique (Bassin d'emploi, zones de formations, zones urbaines sensibles...) est la première étape du traitement » (Noël, 2000). Elle devrait être accompagnée par le fait d'étayer et de réaffirmer la solution juridique : la protection contre le racisme et les discriminations est, dans les années 1990, jugée inopérante du fait de l'impossibilité pour le plaignant d'apporter la preuve de la discrimination et de l'intention discriminatoire (De Rudder, Tripier, Vourc'h, 1994). Mieux définir les règles de la profession et travailler sur la « professionnalité » des intermédiaires est alors une autre réponse envisagée.

En 1994, l'enquête menée par l'URMIS montre un déni généralisé de la problématique du racisme et des discriminations au travail (De Rudder, Tripier, Vourc'h, 1994). En 2000, il s'agit « d'une réalité sociologique sans substance juridique » (Noël, 2000). Depuis, le cadre politique et institutionnel en la matière a connu des évolutions significatives : par l'inscription de la lutte contre les discriminations sur l'agenda politique ainsi que dans les orientations de l'action publique, par le développement du droit anti-discriminatoire, par la mise en place de dispositifs de lutte contre les discriminations à l'emploi. Des programmes impulsés nationalement, avec le soutien des pouvoirs publics, se sont donné comme objectif de « sensibiliser » et de former les acteurs économiques aux principes de non-discrimination, ainsi que de les aider au développement de mesures anti-discriminatoires. Les intermédiaires de l'emploi et notamment le SPE ont été l'objet d'une attention spécifique, en raison de leur position « stratégique » dans les processus de recrutement. Le programme ESPERE (Engagement du Service Public de l'Emploi pour Restaurer l'Egalité) a donné lieu à une « formation-action » sur la question des discriminations raciales, avec l'élaboration d'un « kit pédagogique » à l'intention des équipes du service public de l'emploi. En 1999, une charte nationale du parrainage a été signée, engageant explicitement ce dispositif comme moyen de lutte contre les discriminations.

Les situations que nous avons observées dans l'enquête ne devraient donc pas *a priori* recouper celles étudiées dans les années 1990. Comment dès lors en interpréter les résultats, qui semblent pour partie réitérer des constats antérieurs, cependant que les dispositifs d'accompagnement à l'emploi sont devenus aujourd'hui, aux yeux des pouvoirs publics et des acteurs économiques, un dispositif privilégié de lutte contre les discriminations. Plusieurs pistes peuvent être en ce sens envisagées : celle d'abord d'une injonction contradictoire à laquelle font face les intermédiaires de l'emploi ; celle de la constitution et de l'extension d'une logique de « marché », qui marque le développement de ces pratiques ; celle enfin que nous aimerions souligner ici d'un certain *déplacement* des logiques discriminatoires qui éclaire en négatif des phénomènes de résistance et d'inertie institutionnelle.

Ainsi, comme l'ont souligné un certain nombre de travaux, les « professionnels de l'interface », s'ils ne devaient plus se trouver aujourd'hui, du moins en théorie, dans une situation de silence institutionnel « contraint », feraient face désormais à une injonction contradictoire (Dhume et Madheuf, 2004 ; Gaignard, 2005) : la logique du placement et de résultats chiffrés qui est la leur entre en tension avec celle du droit et des principes de non-discrimination. Si la logique du droit suppose de respecter l'obligation faite à tout agent de signaler un délit constaté, la nécessité de remplir des objectifs de placement les conduit à une forme de connivence avec les employeurs, à un « partage des références », où l'intermédiaire est amené à reprendre et à cautionner la vision de l'employeur. « Bref, tiraillés entre des

logiques multiples, les intermédiaires tendent à abandonner l'une ou l'autre dimension – le plus souvent celle du droit » (Dhume et Madheuf, 2004). Le paradigme économique de l'insertion vient effacer celui juridique de l'égalité (Noël, 2004, 2008). Cette situation tend à montrer l'existence aujourd'hui de freins ou en tout cas le manque d'appuis suffisamment puissants pour être en capacité de « renverser » ces situations. Cela peut aller jusqu'à rendre les politiques de lutte contre les discriminations, elles-mêmes, co-productrices de discrimination. Or, comme le souligne Danièle Lochack (Lochack, 2003), « une fois reconnue l'impossibilité d'éradiquer les discriminations dans le cadre du marché, il ne reste d'autre solution que de s'affranchir de la logique du marché, à chaque fois qu'elle entrave l'égal accès à des droits fondamentaux ». L'engagement des entreprises en faveur de la « diversité », et le développement que nous avons analysé de rhétoriques managériales en ce sens, contribuent cependant à brouiller aujourd'hui la lecture de ces différents registres, et paradoxalement à légitimer des pratiques d'exclusion.

Une deuxième piste d'interprétation souligne ainsi l'importance du développement en matière de lutte contre les discriminations d'une logique de « marché », où la demande institutionnelle d'expertise vient épouser les logiques de la discrimination, sous prétexte de la prendre en considération, recouvrant parfois des configurations de discrimination directe (Dhume, 2007). En cela, la situation actuelle différencierait des formes de co-production de la discrimination étudiées plus tôt, qui reposent davantage sur une catégorisation « réactionnelle » de la part des intermédiaires à l'emploi, ou de la « simple » intégration des préjugés racistes au travail. De notre point de vue, cependant, l'émergence de ce nouveau champ d'« expertise » et d'intervention s'inscrit également dans une tendance structurelle, en matière de politiques d'intégration et aujourd'hui de lutte contre les discriminations, qui est celle du recours par les pouvoirs publics à des actions « médiatees » (la logique du *faire-faire* pour le dire vite). L'aveuglement institutionnel aux rapports sociaux de « race » et d'ethnicité s'accompagne ainsi d'une gestion « en sous-main » des catégorisations ethnoraciales, déléguée à des acteurs multiples : « proches de l'entreprise », pour certains, issus du volontariat local, pour d'autres. Leurs interventions sont prises dans des enjeux complexes, à la fois de faiblesse et de délégitimation (de par les questions dont elles traitent), mais aussi d'une certaine forme de caution et de reconnaissance, à travers l'idée d'une aide spécifique apportée aux minoritaires. Avec la mobilisation des techniques de l'insertion comme moyen privilégié de lutte contre les discriminations, il s'est opéré dans les répertoires et les stratégies d'intervention un « insidieux basculement » : du « problème public » au « problème des publics » (Noël, 2004). Dès lors, les décideurs publics ne choisissent-ils « consciemment de faire peser la responsabilité de la situation sur « les nouveaux parias de la République », plutôt que de chercher à transformer en profondeur le fonctionnement inégalitaire de notre société.

Enfin, un résultat de l'enquête que nous aimerions souligner est celui d'un certain *déplacement* des mécanismes de la discrimination : de l'usage de préjugés racistes explicites, vers une lecture davantage « culturelle » des situations et un « racisme différentialiste » (Bataille, 1997). En effet, dans les pratiques que nous avons étudiées, le racisme qui exclue les minoritaires est condamné, cependant que celles-ci ne sont pas moins vues comme « culturellement inadaptées » à l'entreprise, et devant en conséquence accomplir « un travail sur soi » pour l'intégrer. Dans les dispositifs que nous avons analysés, ce *travail normatif* est très accusé, et ce d'autant plus qu'il se présente comme une exigence socialement « neutre », faite au nom de la « culture d'entreprise » et d'une notion de « compétences » particulièrement polysémique.



Les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi et de placement se donnent ainsi à voir comme « un véritable travail de mise à la norme », qui répond aux attentes de l'entreprise et dont les jeunes sont parfois eux-mêmes demandeurs « pour voir leurs difficultés réduites » (CREDOC, 2003). Masquée sous l'argumentaire rhétorique de l'intégration, cette norme demeure conformiste, ancrée dans une idéologie assimilationniste (De Rudder, Vourc'h, 2006). En effet, le travail normatif réalisé éclaire en négatif des représentations bien installées : les jeunes sont paresseux, indisciplinés, inconstants, pas motivés... Cependant que la discrimination n'est pas perçue comme telle, puisque ces préjugés concernant les « jeunes » ou les « banlieues » parlent à la place des catégories ethnoraciales, et qu'ils sont pris pour une représentation objective (Dhume et Sagnard-Haddaoui, 2006).

Derrière les changements de terminologie – insertion, intégration, lutte contre les discriminations, puis diversité – des logiques de résistances forte se manifestent, agissant par déplacement et reformulations multiples de leurs objets. Quand naguère, c'est l'assimilation ou l'intégration qui justifient le *travail sur soi* d'éducation et d'adaptation à une norme dominante, ce n'est plus aujourd'hui qu'une question de « compétence » et de « culture d'entreprise pure ». Ces injonctions visent les populations minoritaires au premier plan, mais aussi, plus largement des « cultures » et des identités juvéniles, populaires. Comme le souligne Olivier Noël (2000), « la jeunesse, jouit, à travers l'histoire, d'une image négative depuis Jean-Jacques Rousseau qui qualifiait cet « âge » comme celui de « la dangerosité », elle a fonctionné régulièrement comme une catégorie de l'action publique « à encadrer, contrôler, éduquer, instruire, influencer » et très rarement « à émanciper » ».

D'autres travaux montrent – sur ce point nous n'avons pas pu malheureusement exploiter le matériau recueilli dans l'enquête – que la vision qui met l'accent sur un certain nombre de carences et d'inadaptations personnelles pour rendre compte des difficultés d'insertion professionnelle est intériorisée et est souvent perçue comme légitime par les individus eux-mêmes. A la recherche un emploi, ils sont plus proches d'une logique d'acceptation (« se fondre dans le moule ») que de dénonciation des violences vécues. Tout se passe comme si, en intériorisant une remise en question de leurs qualités réelles, et donc une minimisation des compétences objectives, ils atténuent la souffrance de la déqualification. Ce sont les plus vulnérables qui « sont plus à même d'accepter ces déformations cognitives », en admettant que leur situation désavantageuse est, somme toute, méritée (Dhume et Sagnard-Haddaoui, 2006). Si les situations de racisme latent sont vécues par eux difficilement, ils entrent dans la logique d'un système discriminatoire, et agissent comme si les entreprises procédaient légalement à cette discrimination. L'exercice de la domination consiste en un constant rappel à l'ordre : assujettissement et subordination réduisent à merci ceux qui les éprouvent, pouvant générer des situations d'aliénation et de déni des expériences subjectives (De Rudder et Vourc'h, 2006). Progressivement, une forme de résignation s'installe (Viprey, 2002 ; Dhume et Sagnard-Haddaoui, 2006). Confortée dans les dispositifs d'accompagnement qui furent, nous l'avons vu, analysés comme des systèmes de « contention de l'indignation ». Cependant, soulignent les auteurs, il y a aujourd'hui un risque à ce que de telles « pédagogies de l'humilité » ne se transforment en une « politique de l'humiliation » (Stavo-Debauge, 2008).

Plus généralement, les logiques *éducatives* et *adaptatives* à l'œuvre dans les dispositifs d'insertion sont informées par une approche historique du travail social, qui est celle d'une « compensation » ou d'une « réparation du handicap » individuel. Il y a donc contradiction apparente à ce que ces techniques soient aujourd'hui mobilisées au nom de la lutte contre les discriminations, et y compris d'une « promotion de la diversité ».

## Conclusion générale

La lutte contre les discriminations n'est pas dans ses principes une politique de promotion de la diversité culturelle ou de « reconnaissance » (Taylor, 1994 ; Honneth, 2000). D'inspiration philosophique individualiste et égalitaire, elle œuvre pourtant dans sa mise en pratique à une visibilité accrue des identifications particulières : par la construction de catégories sur lesquelles s'appuie l'action publique ; par l'émergence éventuelle de référentiels collectifs qui nourrissent à leur tour des revendications spécifiques. Aux Etats-Unis, la mobilisation du thème de la diversité comme finalité des politiques d'*affirmative action* a fait une place importante à des problématiques et revendications d'ordre aussi culturel (Hollinger, 1996 ; Sabbagh, 2003). Les politiques néerlandaise, britannique, canadienne associent étroitement lutte contre les discriminations et multiculturalisme. En France, cette dynamique est freinée par l'affirmation politique du « modèle français ». Mais ici aussi, l'émergence et la diffusion du thème positivement connoté de la « diversité » semble faire glisser la question des discriminations du spectre des inégalités socio-économiques vers celui d'une certaine reconnaissance du pluralisme ethno-religieux et culturel de la société française, reconnaissance à tout le moins revendiquée par les acteurs du mouvement entrepreneurial. C'est ce glissement, dont nous avons souhaité étudier la réalité et les modalités afin, d'une part, d'explorer comment il s'articule à une politique antidiscriminatoire et, d'autre part, de tester les manières selon lesquelles il peut éventuellement conduire à renouveler une vision républicaine en matière de « vivre-ensemble », d'intégration, de citoyenneté.

La mobilisation du thème de la diversité en matière de lutte contre les discriminations a déjà une histoire, en partie américaine et états-unienne, qu'il est intéressant ici de rappeler pour mettre en regard les résultats de notre enquête. La notion y apparaît à la fin des années 1970, figurant notamment dans l'arrêt Bakke de la Cour suprême, arrêt qui interdit à une école de médecine l'utilisation de quotas de recrutement, mais qui entérine dans le même mouvement l'usage de critères ethnoraciaux dans la sélection des étudiants, au nom précisément de la *diversité*. Celle-ci est érigée à cette occasion en liberté fondamentale, garantie par le premier amendement. Dans ce contexte, le thème de la diversité est explicité de manière privilégiée dans ses dimensions éducatives et politiques. La diversité ne se réduit pas à une diversité ethnique, mais recouvre la diversité des « expériences, perspectives et idées ». C'est cette pluralité des points de vue qui est valorisée, dans la mesure où elle est censée nourrir les échanges intellectuels au sein de l'université, perçue comme espace d'instruction, mais aussi et surtout comme un microcosme politique et social (Oudghiri et Sabbagh, 1999 ; Sabbagh, 2003).

C'est au début des années 1980, que le thème de la diversité se communique à l'entreprise, où il entre avec force au milieu de la décennie. L'on assiste alors dans celles-ci à un infléchissement de discours comparable à celui observé à l'université : à l'*affirmative action* perçue comme une contrainte externe, imposée à l'entreprise au titre d'une réparation morale et préjudiciable à sa productivité, se substitue la « diversité » envisagée comme un avantage compétitif. De nombreux cabinets spécialisés dans le « conseil en diversité » voient le jour et le thème du « management de la diversité » devient un lieu commun de la littérature d'entreprise.

D'après ces travaux, le racisme revêt désormais dans la société américaine des formes nouvelles et moins aisément perceptibles : l'exclusion pure est simple de certaines catégories de population aurait fait place à des modalités de discrimination plus insidieuses, caractérisées avant tout par un défaut d'attention aux différences culturelles. Ce défaut contribue à faire du lieu de travail un environnement inhospitalier pour les membres des minorités, et de manière indirecte, à entraver donc leur progression au sein de l'entreprise. L'entreprise devrait en conséquence prendre en charge la nécessaire transformation des représentations culturelles que requiert le pluralisme de la société (Oudghiri et Sabbagh, 1999 ; Sabbagh, 2003).

La notion de diversité s'impose aux Etats-Unis en tant que finalité explicite de l'*affirmative action*, dans la mesure où son caractère pluridimensionnel permet de diminuer la visibilité de la prise en compte du facteur racial, désormais englobé dans un ensemble plus large de vecteurs potentiels de diversification. Elle participe ainsi d'une logique de « dissimulation stratégique » : son efficacité symbolique est fonction de son indétermination sémantique (Oudghiri et Sabbagh, 1999). Apparue après plusieurs décennies de programmes d'*affirmative action*, la notion de diversité a ainsi permis aux Etats-Unis, d'une part, de masquer des pratiques interdites de ciblage derrière un argument socialement acceptable et, d'autre part, de redonner des marges d'appréciation et de manœuvre à l'entreprise face au contrôle judiciaire (De Rudder, Vourc'h, 2006). L'hostilité de l'administration Reagan à une intervention et régulation fédérales a mené à disqualifier les programmes d'action positive. Elle a poussé les entreprises à développer de nouveaux arguments en faveur de leurs dispositifs « d'égalité des chances » (Dobbin, à venir).

Explicitée de manière privilégiée en termes de pluralité d'« expériences, perspectives et idées », la notion de diversité a été aussi aux Etats-Unis le principal point d'articulation entre deux registres discursifs, sociaux et politiques, jusque-là disjoints : la thématique de l'égalité raciale et celle du pluralisme culturel. A suivre Daniel Sabbagh, issue de la judiciarisation de l'*affirmative action*, la notion de diversité a alimenté, à partir de la seconde moitié des années 1980, des revendications de nature plus culturelle, autour notamment de la questions de l'enseignement et des programmes scolaires (Hollinger, 1996 ; Sabbagh, 2003). Elle apparaît plus généralement aujourd'hui comme une manière privilégiée de définir une société sans discrimination ni préjugés, où aucune référence culturelle n'aurait la priorité, où l'identité nationale résulte de l'imbrication complexe de thèmes culturels venant du monde entier (Glazer, 1997).

En contrepoint de ces usages étatsuniens, sociaux et politiques de la diversité, les pratiques françaises que nous avons étudiées se singularisent de plusieurs points de vue. Quand la préoccupation pour la diversité a permis aux Etats-Unis une reformulation des politiques d'*affirmative action*, qui existent déjà depuis un certain nombre d'années, c'est un amont de toute politique allant dans ce sens que la France se saisit de la question. Dans ses usages américains, l'argument de la « diversité » relèverait pour beaucoup d'une « mise en forme » organisationnelle, d'une tactique de « dissimulation stratégique » qui aurait peu modifié le cœur des pratiques des firmes et des universités en faveur des minorités. En France, cependant, la même opération sémantique s'est rapidement traduite par un *évitement pratique* des catégories de « race » et d'ethnicité. Enfin, le registre de la pluralité des expériences et des perspectives semble tout particulièrement absent de l'espace discursif, social et politique français. Au contraire, la référence à la diversité, semble s'y doubler d'injonctions conformistes et assimilationnistes, selon une tradition et des « coutumes » anciennes que Jean-Loup Amselle analyse comme étant celles d'un « polygénisme républicain » (Amselle, 1996). Pour reprendre les propos d'une personne rencontrée dans l'enquête : « *S'il y avait que*

*la question de la différence de couleur de peau, ce serait beaucoup plus simple ... mais il y a malheureusement le problème de culture ».*

Au regard notre enquête, cette mise en œuvre des politiques de lutte contre les discriminations et de diversité a été marquée ces dix dernières années en France par des processus multiples de redéfinition, agissant notamment par *extension*, *déplacement* et *euphémisation* de l'objet de leurs actions. Ce sont ces trois mécanismes que nous souhaitons souligner à présent afin de montrer comment ils ont pu participer au renouvellement d'une situation historique, caractérisée par la négation des rapports sociaux d'ethnicité et de « race ».

**Extensions.** Si la lutte contre le racisme fonde les politiques européenne et française de lutte contre les discriminations, le principe de non-discrimination est étendu à d'autres situations et catégories protégées, certaines déjà prises en compte de manière parcellaire (âge, handicap), d'autres non reconnues jusqu'à là (orientation sexuelle), et d'autres encore créées à cette occasion (appartenance syndicale, caractéristiques génétiques...) (Borillo, 2003, Guiraudon, 2004). De l'ordre ethnoracial, la notion de discrimination est étendue à l'âge, à l'orientation sexuelle, à l'apparence physique, à l'appartenance syndicale, la liste des motifs couverts n'étant d'évidence pas close aujourd'hui (Calvès, 2008). Cette « universalité juridique de la discrimination » (Lanquetin, 2004) initie une « approche horizontale » des « critères » (De Schutter, 2001) et débouche sur la mise en place de « politiques globales » (Borillo, 2003) de lutte contre les discriminations. La création de la HALDE en 2004 en France incarne et exemplifie ces tendances.

Les acteurs sociaux et les entreprises en particulier que nous avons enquêtées ont bien perçu les enjeux d'une telle approche « globale » des discriminations et subséquentement de la « diversité ». Au-delà, elles se sont faites les acteurs des processus d'extension sémantique et pratique à l'oeuvre, en générant notamment de nouvelles catégories d'intervention et en formulant de nouveaux sujets de préoccupation. La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité en entreprise, c'est ainsi un peu « *l'auberge espagnole* » : il y a à l'intérieur « *tout plein de choses* ». Mais à partir de cette vision « globale » qui a pour corollaire le flou et la plasticité de ses objets, se déploient des usages sociaux spécifiques, caractérisés par des interprétations à chaque fois particulières, *contextuelles* et *sélectives* de la « diversité ». A travers le langage des « priorités » notamment mobilisé par l'entreprise se met en place un « jeu des critères » qu'informe un double mouvement : d'élargissement de la problématique, dans un premier temps, puis de réinterprétation et de redéfinition, dans un deuxième temps, à travers des processus d'arbitrage et de « choix ». L'approche « globale » qui se veut « exhaustive » des catégories de la discrimination se révèle ainsi, dans les faits, une approche *sélective* : la normativité des engagements étant incertaine, possibilité est donnée à chacun, dans ses efforts, de se saisir des problématiques qui lui semblent les plus « appropriées ». Plutôt qu'à une intégration des différentes catégories d'intervention, on assiste ainsi à un choix, fait au cas par cas, en fonction des contextes historiques et organisationnels propres à chaque entreprise. Tout se passe comme si la diversité ouvre en entreprise « un champ des possibles », donnant à chaque organisation la possibilité de construire et de promouvoir « sa propre diversité ».

De ces préférences locales et contextuelles, émergent pourtant, l'enquête l'a montré, un certain nombre d'objets consensuels, qui recueillent l'adhésion du plus grand nombre. A les analyser, on constate que le « centre de gravité » de la diversité s'est en quelques années à peine rapidement déplacé des questions de « race » et d'ethnicité, vers celles par exemple aujourd'hui de « parentalité ». Les stratégies d'investissement sélectif et différentiel mises en

oeuvre par les entreprises ont conduit à ce qu'on pourrait analyser, à titre d'hypothèse, comme un mouvement de « redéploiement des actions », marqué par un investissement croissant des questions du handicap ou de l'âge, par exemple, et un « flou » persistant, voire un certain effacement de celles des discriminations ethnoraciales.

De ce point de vue, la tentative « d'unifier » les politiques publiques de lutte contre les discriminations par une « vision globale » des discriminations, sous l'égide de la HALDE, semble avoir manqué son objectif (Calvès, 2008). Supposant que les mécanismes juridiques de la discrimination sont transposables d'un champ à l'autre, elle méconnaît la spécificité sociologique de chacune de ces problématiques, ainsi que des dynamiques sociales, institutionnelles et politiques qui les sous-tendent. Elle conduit à l'assemblage, sous le vocable de diversité, de préoccupations hétérogènes – « la progression de carrière des cadres « seniors », l'aménagement du principe de laïcité, l'accueil à la cantine des enfants souffrant d'allergies alimentaires, les difficultés que rencontrent les entreprises françaises pour recruter des cadres étrangers, l'accès aux tribunaux des personnes en fauteuil roulant, etc. ». Cela a permis, dans le contexte d'une stratégie d'intervention publique essentiellement incitative, le déploiement dans les pratiques des acteurs sociaux, en l'occurrence des entreprises, d'un espace large d'interprétation, la constitution d'un contexte d'action marqué par l'opportunisme des interventions. L'évitement de l'ethnicité et l'euphémisation des rapports sociaux d'ethnicité et de « race » en sont un des résultats.

**Déplacements.** L'année 2004 est également celle qui marque le début d'un processus de reformulation, mais aussi très rapidement de *déplacement* de la problématique des discriminations vers celle de *l'égalité des chances*, puis de *diversité*. La transformation des CODAC en COPEC, en septembre 2004, l'adoption de la loi sur l'égalité des chances en mars 2006 témoignent de la volonté de reformuler le discours public sur les discriminations. Ce nouveau thème peut être cependant interprété, d'une part, comme une « figure rhétorique », car la notion d'égalité des chances est certes positivement connotée mais « juridiquement introuvable » (Noël, 2006). D'autre part, la reformulation de la non-discrimination en *égalité des chances* alors qu'elle semble *a priori* en confirmer la problématique, notamment dans le domaine de l'emploi, dilue la question sociologique du racisme dans une formulation plus large. Elle en déplace en parallèle les enjeux vers des politiques compensatrices et redistributives, de solidarité nationale, en l'espèce notamment des politiques de la ville (Dhume et Sagnard-Haddaoui, 2006).

En 2006, voit ainsi le jour l'Agence Nationale pour la Cohésion sociale et l'Égalité des chances qui fusionne les compétences de la DIV (Délégation interministérielle à la ville) et du FASILD : les convergences sémantiques, institutionnelles et politiques, de plus en plus poussées ces dernières années, entre immigration et « quartiers en difficulté », politiques d'intégration et politiques de la ville se trouvent ainsi parachevées (Doytcheva, 2007). De ce point de vue, l'émergence forte et la popularisation croissante, au cours de la même année, du thème de la *diversité* semble constituer une alternative, ou un complément, à l'approche territoriale. Comme le montre l'enquête, ce thème est fortement corrélé à l'initiative de la « charte de la diversité », lancée par des figures emblématiques du patronat et adoptée par un nombre croissant d'entreprises, qui s'engagent ainsi « à refléter dans leurs effectifs la diversité de la société française ». Présentée explicitement comme un moyen de lutte contre les discriminations, la « promotion de la diversité » et ses usages en entreprise, dissocient cependant clairement les deux problématiques, et tendent notamment à subsumer ou à englober la non-discrimination dans la « diversité ».

Alors que non-discrimination et diversité se présentent aux yeux de nos interlocuteurs comme synonymes, comme les versants positif et négatif d'une même problématique, on peut constater au regard des résultats de l'enquête que les actions en faveur de la non-discrimination et de « l'égalité de traitement », lorsqu'elles existent (révision des procédures RH, formation des recruteurs), ne recourent que de manière très ponctuelle et à la marge les préoccupations pour la diversité. Ces deux problématiques ont tendance à fonctionner dans l'entreprise de manière disjointe. Les actions en faveur de la diversité se déclinent ici de façon privilégiée dans des démarches d'*action positive* qui visent à l'augmentation des effectifs ou à l'avancement de certaines catégories de personnel, celles protégées par la loi contre les discriminations – les femmes, les seniors, les personnes handicapées, les minorités. Cependant, le terme d'*action positive* n'est jamais ou très rarement employé par les entreprises, alors que celui plus ou moins concurrent de discrimination positive fonctionne avant tout comme une idée repoussoir. La diversité est aussi vue par nos interlocuteurs comme la conséquence, un état postérieur à la non-discrimination. Dès lors agir pour la diversité en entreprise s'apparente à une « fuite en avant », qui permet à l'organisation d'éluder la question de la norme et du fonctionnement institutionnels, ainsi que de préserver l'essentiel de sa vision et de ses pratiques. Le déploiement des actions procède d'une « logique de culbuto », qui se caractérise par un mouvement de fuite en avant rhétorique des décideurs publics, et de fuite en arrière pratique des acteurs chargés de les mettre en oeuvre (Noël, 2003). L'on ne peut donc que souscrire à l'analyse selon laquelle l'engagement du patronat à promouvoir « la diversité » permet de faire passer une certaine ouverture aux recrutements des minoritaires – généralement rendue nécessaire par un effet démographique – pour une politique de lutte contre les discriminations. L'engagement général pour une diversité aux contours flous, montre qu'en France la prise en charge de la question des discriminations demeure très limitée (De Rudder, Vourc'h, 2006).

Dans certains métiers, cette situation est particulièrement significative. C'est notamment le cas, parmi les entreprises rencontrées dans l'enquête, de celles du « conseil par téléphone ». Le secteur semble devenu aujourd'hui une *niche économique* pour la question, probablement avec d'autres secteurs qui sont à identifier (informatique, chaînes de restauration) : il est identifié par les acteurs de l'emploi comme un « vivier » ; il a fait de la diversité un outil et une stratégie de recrutement, où la référence à la diversité permet de « drainer un maximum de candidatures », puis de « donner un sens » au travail, et de « fidéliser » les collaborateurs. C'est ainsi dans un espace *invisibilisé* par le recours aux technologies de la communication et de l'information que la diversité comme « richesse collective » trouve le mieux à s'incarner. Cette situation met en exergue des représentations sociales, l'ancrage et le poids des préjugés, révélés ici à la marge par des tentatives éphémères d'inversion du regard et des stigmates. Ce résultats et l'enquête réalisée nous font plus généralement conclure à la promotion aujourd'hui d'une *bonne diversité* : « encadrée », « sous surveillance » ; « à l'image de la clientèle » dans le commerce, « invisibilisée » dans la vente à distance.

**Euphémisation et évitement de l'ethnicité.** Comme l'écrit Didier Fassin, la France est passée en l'espace de quelques années d'une situation de déni des discriminations raciales à une situation de dénégation (2006) : oui, la discrimination existe mais pas ici précisément ; oui c'est une question importante mais elle n'est pas « ressortie » ; oui, les personnes minoritaires sont moins présentes dans l'encadrement, mais « nous manquons de CV », etc. En matière de « promotion de la diversité », en entreprise, cela aboutit à une situation paradoxale : alors que la notion de diversité et l'initiative de la charte étaient au moment de leur émergence explicitement liées au problème des discriminations raciales et de la place des « minorités visibles » dans le monde du travail, aujourd'hui, dans un contexte de faible

contrainte et de volontariat qui caractérise les actions pro-diversité en entreprise, ces thématiques semblent s'effacer, leur traitement est repoussé à une étape ultérieure, et parfois « *tombe à l'eau* ». Dans la majorité des situations que nous avons observées, toutefois, les discriminations raciales ne sont pas un sujet omis, mais plutôt reformulé, abordé à travers de « proxies », des « équivalents fonctionnels » qui, selon une stratégie d'intervention aujourd'hui bien établie, permettent d'appréhender la dimension ethnoraciale sans la faire intervenir explicitement. Le territoire, à travers notamment « la géographie prioritaire » des politiques de la ville, constitue dans ce sens le moyen le plus ancien et le plus répandu (Doytcheva, 2007). Au regard de l'enquête, il est complété par d'autres stratégies d'intervention, soit de reformulation et de recherche « d'équivalents fonctionnels », soit de délégation de la gestion des catégorisations ethnoraciales à des intervenants autres, externes à l'entreprise.

La « promotion interne » et « l'ouverture aux universités » sont notamment deux thèmes recensés dans l'enquête au travers desquels les entreprises choisissent d'aborder les discriminations ethnoraciales. Le thème de la « promotion interne », plus particulièrement, est révélateur de la manière dont les questions d'ethnicité et de « race » sont « situées » en entreprise : ce sont les postes moins qualifiés qui sont en général les supports privilégiés des stratégies de « diversification » mises en œuvre. C'est surtout au niveau des « opérationnels » que la question de la diversité est posée et au-delà, l'entreprise s'attend à ce qu'elle irrigue « naturellement » les niveaux supérieurs, alors qu'une notion d'exemplarité informe fortement les réalisations. La signature de la charte est vue par les entreprises comme venant corroborer, mettre en valeur une « diversité déjà là » dans l'organisation, se rapprochant ainsi davantage d'une logique de certification que de politique publique. C'est en général dans les postes à faible qualification (employés de libre service en magasin, téléconseillers), sur les sites industriels, dans la logistique, aux entrepôts que cette diversité se localise. Pour un certain nombre des entreprises rencontrées, « *au niveau des employés, la diversité existe déjà !* ». Or c'est également à ce niveau qu'elles ont tendance à situer leurs efforts : en choisissant de travailler sur la promotion interne et la formation plutôt que sur le recrutement, par exemple ; ou en recourant à des procédures qui permettent d'élargir les bases du recrutement, comme dans la méthode du recrutement par simulation (MRS). De cette situation d'évitement de l'ethnicité par des stratégies multiples de requalification et d'euphémisation, se dégage une prise en compte et éventuellement une prise en charge parcellaire et segmentée des discriminations raciales au travail.

Un résultat important de notre enquête a été de montrer que la mise en œuvre des objectifs de non-discrimination et de « diversité » en entreprise repose pour beaucoup sur l'action d'organisations externes, des *structures intermédiaires* aux profils variés, dont des clubs d'entreprises, des associations, des cabinets de recrutement. Nous les avons nommés les *opérateurs de la diversité*. Dans la métropole lilloise, trois principaux acteurs de ce type ont retenu notre attention : FACE (Fondation agir contre l'exclusion) qui est un club d'entreprises créé à l'initiative de Martine Aubry en 1993 ; Alliances qui est un réseau d'entreprises, également, proche du patronat local ; CLE (Convention laïque pour l'égalité), association roubaisienne qui s'est saisie de la question de la charte dans la lignée de Y. Sabeg, aujourd'hui son président national. Les travaux de ces structures concernent « le portage de la charte » (prospection des entreprises en vue de sa signature), « l'accompagnement des entreprises » pour mettre en place des mesures concrètes : les *intermédiaires* sont des pourvoyeurs de « contenu » pour l'engagement entrepreneurial, à travers une offre de « sensibilisations », de formations, mais aussi et surtout de « candidats issus de la diversité », selon l'expression relevée dans l'enquête et qui tend à se populariser. Le développement de

cabinets de recrutement spécialisés, dont nous avons étudié des exemples locaux est, de ce point de vue, un phénomène récent qui mérite d'être souligné.

Au terme de l'enquête, nous avons formulé plusieurs hypothèses quant au rôle et les fonctions remplis par ces structures. Elles sont une « caution » pour l'engagement des entreprises et permettent de lui donner un contenu concret dans un contexte où l'entreprise met en avant « *la difficulté d'agir* ». S'appuyer sur des opérateurs externes, à qui on délègue à des degrés divers la gestion des contenus des engagements, permet également à l'entreprise de construire et d'appréhender comme « exogène » la problématique des discriminations. Cependant que ce recours lui permet de capter, de manière indirecte, une offre de financements publics. Le recours aux intermédiaires et « opérateurs de la diversité » permet, enfin, de neutraliser un certain nombre de difficultés idéologiques et pratiques, en « sous-traitant » notamment, aux portes de l'organisation, la gestion d'une catégorisation ethnoraciale. En d'autres termes, nous avons observé dans l'enquête des raisons convergentes à la multiplication et la diversification des structures « prestataires de services » anti-discrimination et pro-diversité, avec le soutien des pouvoirs publics, mais également dans une logique de « marché ».

C'est aussi en la figure et les travaux de ces *intermédiaires* que semble s'incarner de la manière la plus tangible une des problématiques que notre recherche s'était donnée au départ, à savoir celle des liens éventuels et des articulations possibles entre l'idée de « promotion de la diversité » et celle de reconnaissance d'un certain pluralisme ethno-religieux, culturel, revendiquée à tout le moins par les acteurs de la charte. Au regard des données d'enquête, la réponse à cette question semble pour le moins mitigée. Les actions que nous avons observées s'inscrivent de manière générale dans une approche *adaptative* et *éducative* des « publics », propre à l'action sociale et à l'insertion dont elles reprennent les outils (parrainage, accompagnement, etc.). Au nom d'une « culture d'entreprise » puissante et de la notion de « compétences », au contenu polysémique, certains « promoteurs de la diversité » se font les relais explicites d'une injonction à la conformité, qui se dit dans ce contexte « *éducation aux mœurs de l'entreprise française* ». Un déplacement des mécanismes discriminatoires opère ainsi : de l'usage de catégories et de préjugés racistes explicites vers une lecture davantage « culturelle » des situations, un « racisme différentialiste ». Dans les pratiques que nous avons analysées, le racisme qui exclue les populations minoritaires est condamné, cependant que celles-ci ne sont pas moins vues comme « culturellement inadaptées » à l'entreprise et devant donc accomplir un *travail sur soi* en vue de l'intégrer. Dans les dispositifs étudiés, ce *travail normatif* est particulièrement accusé et ce d'autant plus qu'il se présente comme une exigence socialement « neutre », faite au nom de la « culture d'entreprise » et de l'objectif de « compétences ». Les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi et de placement se donnent à voir ainsi comme « un véritable travail de mise à la norme, qui répond aux attentes des entreprises » (CREDOC, 2003). Masquée sous l'argumentaire rhétorique de l'intégration, cette norme demeure conformiste, ancrée dans une idéologie assimilationniste.

Ce travail normatif éclaire en négatif un certain nombre de représentations sociales : les jeunes sont paresseux, indisciplinés, inconstants, pas motivés... Cependant que la discrimination n'est pas perçue comme telle, parce que ces préjugés concernant les « jeunes » ou les « banlieues » parlent à la place des catégories ethnoraciales et qu'ils sont pris pour une représentation objective. Derrière les changements de terminologie – insertion, intégration, lutte contre les discriminations, puis diversité – des logiques de résistance forte se manifestent ainsi, qui opèrent par déplacement et reformulations multiples de leurs objets.



Plus généralement, les dispositifs d'accompagnement étudiés ont tendance à se concentrer sur des profils spécifiques - formations techniques et juridiques *versus* littéraires, écoles *versus* universités) - plutôt (très) qualifiés, souvent d'excellence. Ils contribuent de la sorte à construire des *trajectoires d'exemplarité* et donc *in fine* à conforter une vision dominante de la méritocratie républicaine. Il y a ainsi selon nous une contradiction apparente à ce qu'ils soient aujourd'hui mobilisés au nom de la lutte contre les discriminations, et y compris pour une « promotion de la diversité ». Telle que nous l'observons dans l'enquête, la diversité revêt les aspects d'une politique de l'image, qui élude la question de la norme et du fonctionnement institutionnel. Il n'est donc pas illégitime de douter que de telles actions finissent « *par changer les mentalités* », comme l'espèrent en tout cas les plus engagées et optimistes des personnes que nous avons rencontrées.

## Bibliographie

- Amselle Jean-Loup (1996), *Vers un multiculturalisme français. L'empire de la coutume*, Paris, Aubier.
- Bataille Philippe (1997), *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte.
- Belorgey Jean-Michel (1999), *Lutter contre les discriminations*, rapport à la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, mars.
- Bender Anne-Françoise (2004), « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances? », *Revue française de gestion*, n°151.
- Bébéar Claude (2004), *Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Rapport au Premier ministre.
- Blivet Laurent (2004), *Ni quotas, ni indifférence : les entreprises et l'égalité positive*, Paris, Institut Montaigne.
- Breviglieri Marc, Stavo-Debaugé Joan (2006), « Sous les conventions. Accompagnement social à l'insertion : entre sollicitude et sollicitation », in François Eymard-Duvernay (dir.) *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome II. Développements*, Paris, La Découverte.
- Borillo Daniel (dir.) (2003), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte.
- Bouzar Dounia (2008), *Allah, mon boss et moi*, Paris, Editions Dynamiques Diversité.
- Calvès Gwénaële (2004), *La discrimination positive*, Paris, PUF.
- Calvès Gwénaële (2005), *Renouvellement démographique de la fonction publique de l'État : vers une intégration prioritaire des Français issus de l'immigration?* Paris, La Documentation française.
- Calvès Gwénaële (2005), « Réfléter la diversité de la population française : naissance et développement d'un objectif flou », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 183, vol.1
- Calvès Gwénaële (2008), « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, n° 148.
- Chauvière Michel (2003), « Handicap et discriminations. Genèse et ambiguïtés d'une inflexion de l'action publique », in Borillo D. (dir.), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte.

Chicha-Ponbriand Marie-Thérèse (1989), *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*, Cowansville, Québec, Ed. Espace Blais.

Chicha Marie-Thérèse (2004), « La pratique des CV anonymes », Avis rédigé à la demande de l'Institut Montaigne.

Chicha Marie-Thérèse (2005), « La diversité en milieu de travail. Allier équité et efficacité », Forum sur la diversité en emploi, Mouvement Desjardins, 16 juin, Montréal. Présentation [http://im.metropolis.net/research-policy/research\\_content/bilans\\_02\\_05/DiversiteMilieuTravail\(Chicha\)\\_Diversite\\_emploi\\_v3.pdf](http://im.metropolis.net/research-policy/research_content/bilans_02_05/DiversiteMilieuTravail(Chicha)_Diversite_emploi_v3.pdf)

Chicha Marie-Thérèse, Charest Eric (2005), « Les bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité dans les entreprises québécoises », colloque *Diversité et équité : le début d'une complicité ?* [http://im.metropolis.net/research-policy/research\\_content/bilans\\_02\\_05/ordre\\_des\\_conseillers\\_fevrier\\_2005.pdf](http://im.metropolis.net/research-policy/research_content/bilans_02_05/ordre_des_conseillers_fevrier_2005.pdf)

Chicha Marie-Thérèse (2005), « L'accès à l'égalité pour les minorités visibles au Québec : un objectif inachevé? », Directions, vol. 2, no 1, printemps. 6 pages.

Chicha Marie-Thérèse (2006), « Les PAE, coût et bénéfice de la diversité dans les organisations. Forum sur la gestion de la diversité », Ville de Montréal, juin.

[http://im.metropolis.net/research-policy/research\\_content/bilans\\_02\\_05/forum\\_ville\\_de\\_Montreal\\_MTC.pdf](http://im.metropolis.net/research-policy/research_content/bilans_02_05/forum_ville_de_Montreal_MTC.pdf)

Commission Européenne (2003), *Coûts et avantages de la diversité*, Direction générale de l'emploi des affaires sociales et de l'égalité des chances, Bruxelles.

Commission Européenne (2005), *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Direction générale de l'emploi des affaires sociales et de l'égalité des chances, Bruxelles, septembre.

CREDOC (2003), « Le parrainage comme outil de politique publique d'accès à l'emploi et de lutte contre les discriminations », *Migrations-Etudes*, février-mars 2003.

CREDOC (2007), *Les bonnes pratiques dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité dans les petites et moyennes entreprises en France et en Europe*, <http://www.credoc.fr/pdf/Rapp/R248.pdf>

De Rudder Véronique, Tripiet Maryse, Vourc'h François (1994), *La prévention du racisme dans l'entreprise en France*, rapport d'étude pour la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, URMIS.

De Rudder Véronique, Poiret Christian, Vourc'h François (1998), « A Marseille, « la

préférence locale » contre les discriminations à l'embauche », *Hommes et Migrations*, n°1211.

De Rudder Véronique, Tersini Simona, Vourc'h François (2005), *RITU*, Paris, Urmis.

De Rudder Véronique, Poiret Christian, Vourc'h François (2000), *L'inégalité raciste : l'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris, PUF.

De Rudder Véronique, Vourc'h François (2006), « Les discriminations racistes dans le monde du travail », in Fassin Didier, Fassin Eric (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? : représenter la société française*, Paris, La Découverte.

De Schutter Olivier (2001), « Les progrès de l'égalité de traitement dans l'Union européenne: la lutte contre les discriminations au service du marché », *L'Année sociale 2000*, Institut de sociologie de l'Université libre de Bruxelles, De Boeck Université, 2001, pp. 121-136.

De Schutter Olivier (2001), *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*, Bruxelles, coll. « Travail et Société ».

Dobbin Frank, Kelly Erin (1998), « How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996 », *American Behavioral Scientist*, vol. 41, n°7.

Dobbin Frank (à paraître), *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press.

Dhume Fabrice (1997), *Les discriminations raciales dans l'accès à l'emploi des jeunes en Alsace*, Observatoire Régional de l'Intégration et de la Ville, Strasbourg, novembre 1997.

Dhume Fabrice, Madeuf H. (2004), *Projet européen ESPERE. Formation-action et accompagnement du SPE sur la discrimination dans le site de Salon-de-Provence*, Iscra-Est.

Dhume Fabrice, Sagnard-Haddaoui Nadine (2006), *Les discriminations raciales à l'emploi. Une synthèse problématique des travaux*, Iscra-Est.

Dhume Fabrice (2007), « De la discrimination du marché au marché de la discrimination », *Mouvements*, n° 49, pp. 128-136.

Doytcheva Milena (2003), *Existe-t-il un multiculturalisme à la française ? Une étude sur la politique de la ville, 1981-2003*, Thèse : sociologie, EHESS, Paris.

Doytcheva Milena (2005), *Le Multiculturalisme*, Paris, La Découverte.

Doytcheva Milena (2007), *Une discrimination positive à la française. Ethnicité et territoire dans les politiques de la ville*, Paris, La Découverte.

Fassin Didier (2002), « L'invention française de la discrimination », *RFSP*, vol. 52, n°4.

Fassin Didier, Fassin Eric (dir.) (2006), *De la question sociale à la question raciale ? : représenter la société française*, Paris, La Découverte.

- Fassin Didier (2006), « Du déni à la dénégation. Psychologie politique de la représentation des discriminations », in Fassin Didier, Fassin Eric (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? : représenter la société française*, Paris, La Découverte, pp. 133-157.
- Fassin Eric (2006), « Aveugles à la race ou au racisme ? : une approche stratégique », in Fassin Didier, Fassin Eric (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? : représenter la société française*, Paris, La Découverte.
- Favell Adrian (2000), « L'eupéanisation ou l'émergence d'un nouveau « champ politique » : le cas de la politique d'immigration », *Cultures et conflits*, n° 38-39, pp.153-185.
- Fraser Nancy, Honneth Axel (2003), *Redistribution or Recognition ? : A Political-Philosophical Exchange*, London, Verso.
- Fraser Nancy (2005), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, La Découverte.
- Guiraudon Virginie (2004), « Construire une politique européenne de lutte contre les discriminations : l'histoire de la directive « race » », *Sociétés contemporaines*, n° 53, pp. 11-32.
- Glazer Nathan (1975), *Affirmative discrimination. Ethnic inequality and Public Policy*, New York, Basic Books.
- Glazer Nathan (1997), *We are all Multiculturalists now*, Harvard University Press, Cambridge.
- Grangeard Catherine (1995), *La tête de l'emploi*, Hommes et Migrations, n°1187.
- HALDE (2006a), *Rapport annuel 2005*.
- HALDE (2006b), *Prévenir les discriminations, promouvoir l'égalité. Que répondent les entreprises à la HALDE*, Enquête réalisée par la HALDE auprès de 146 entreprises.
- Helly Denise (2004a), « Canadian Multiculturalism : Lessons for the Management of Cultural Diversity ? » *Thèmes Canadiens / Canadian Issues*, Special issue *Canadian and French Perspectives on Diversity*, Summer/Été.
- Helly Denise (2004b), « Le traitement de l'islam au Canada. Tendances actuelles », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, volume 20, numéro 1, pp. 47-71.
- Helly, Denise (2008), « Lutte contre les discriminations au Canada : le secteur privé, la faille du multiculturalisme », in Manço A. (dir.), *Diversité culturelle et marché de l'emploi*, Paris, L'Harmattan.
- Hollinger David (1996), *Postethnic America : Beyond Multiculturalism ?*, New York, Basic Books.
- Honneth Axel (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf.

Join-Lambert Marie-Thérèse, Lemoine Michel (1992), *Enquête sur l'insertion des jeunes immigrés dans l'entreprise*, IGAS, janvier.

Haut Conseil à l'Intégration (1998), *Lutte contre les discriminations : faire respecter le principe d'égalité*, rapport au Premier ministre, La Documentation française.

Huët Romain, Cantrelle Morgane (2006), « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoire*.

Huët Romain (2008), *Les dynamiques sociales entre acteurs ou organisations lors de processus d'engagement : le cas des chartes et codes de conduite*, Thèse : information et communication, Université de Lille 3.

IMS-Entreprendre pour la cité (2008), *Vers l'entreprise inclusive. Les six clés de la diversité*, Paris, Autrement.

Institut Montaigne, (2006), *Ouvrir les grandes écoles à la diversité*, Paris, Institut Montaigne.

Lacorne Denis (2003), *La crise de l'identité américaine. Du melting-pot au multiculturalisme*, Paris, Gallimard (1997).

Lieberman Robert C. (2005), *Shaping Race Policy: The United States in Comparative Perspective*, Princeton University Press.

Liogier Raphaël (2006), *Une laïcité légitime. La France et ses religions d'Etat*, Paris, Médicis-Entrelacs.

Liogier Raphaël (2008), « Diversité », in Garrigues Jean (dir.), *La France de la Vème république*, Paris, Armand Colin.

Landrieux-Kartochian Sophie (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*, Thèse : gestion, Université de Paris I.

Landrieux-Kartochian Sophie (2005), « L'intérêt managérial des démarches d'égalité professionnelle, un exemple de (ré)conciliation de l'économique et du social ? », 16ème conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre.

Landrieux-Kartochian Sophie (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue Française de gestion*, n° 173.

Lanquetin Marie-Thérèse, « La double discrimination à raison du sexe et de la race ou de l'origine ethnique », *Migrations-Etudes*, septembre 2004.

Laufer Jacqueline (2001), « Travail, carrières et organisations : du constat des inégalités à la production de l'égalité », in Laufer J., Marry C., Maruani M., *Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, PUF.

Laufer Jacqueline (2003), « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère

professionnelle», *L'Année sociologique*, 53, n° 1, p. 143-174.

Laufer Jacqueline, Silvera Rachel (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise : de nouvelles avancées dans la négociation? », *Revue de l'OFCE*, n° 97, avril.

Lochak Danièle (2003), « Loi de marché et discriminations » in Borillo Daniel (dir.), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte.

Lorcerie Françoise (1996), « A propos de la crise de la laïcité en France : dissonance normative », in Gagnon Mac Andrew Page, *Pluralisme, citoyenneté et éducation*, Paris, L'Harmattan.

Lorcerie Françoise (2000), « La lutte contre la discrimination ou l'intégration requalifiée », *VEI Enjeux*, n° 121, juin.

Ndiaye Pap (2008), *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Paris, Calmann-Lévy.

Maffessolli Murielle (1998), « Accès à l'emploi et canaux d'entrée sur le marché du travail des populations immigrées et d'origine étrangère », *Les Cahiers de l'Observatoire*, n°27, Strasbourg.

Méhaignerie Laurence et Sabeg Yazid (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne.

Muller Pierre (1998), *Les politiques publiques*, Paris, PUF.

Noël Olivier (1997), *Les représentations et stratégies des intermédiaires sur le bassin d'emploi de Nîmes. Jeunes issus de familles immigrées : accès à l'entreprise et processus de discrimination*, Institut Social et Coopératif de Recherche Appliquée, Notes et études, 1997.

Noël Olivier (1999), « Intermédiaires sociaux et entreprises : des coproducteurs de discrimination ? », *Hommes et Migrations*, n°1219, mai-juin 1999.

Noël Olivier (2000), « La face cachée de l'intégration : les discriminations institutionnelles à l'embauche des jeunes issus de familles immigrées », *VEI enjeux*, n°121, juin.

Noël Olivier (2004), « Injonction institutionnelle paradoxale et souffrance professionnelle », *VEI-Diversite*, n°137, juin.

Noël Olivier (2006), « Entre le modèle républicain de l'intégration et le modèle libéral de promotion de la diversité : la lutte contre les discriminations ethniques et raciales n'aura-t-elle été qu'une parenthèse dans la politique publique en France ? », Intervention au colloque CASADIS, CGT, Montreuil.

Noël Olivier (2008), « Politique de diversité ou politique de diversion ? Du paradigme public de lutte contre les discriminations à sa déqualification juridique », *Asylons*, n°4, <http://terra.rezo.net/rubrique139.html>.

- Novethic Etudes (2005), *A la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40*.
- Oudghiri Rémy, Sabbagh Daniel (1999), « Des usages de la « diversité ». Eléments pour une généalogie du multiculturalisme américain », *RFSP*, vol. 49, n° 3, juin.
- Sabbagh Daniel (2003), *L'égalité par le droit*, Paris, Economica.
- Sabeg Yazid, Méhaignerie Laurence (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne.
- Schnapper Dominique, (2002), *La démocratie providentielle. Essai sur l'égalité contemporaine*, Paris, Gallimard.
- Simon Patrick (1998), « La discrimination : contexte institutionnel et perception par les immigrés », *Hommes et Migrations*, n°1211, janvier-février, p. 49-67.
- Simon Patrick (2000), « Les jeunes issus de l'immigration se cachent pour vieillir », *VEI enjeux*, n° 121, juin.
- Simon Patrick, Stavo-Debaugé Joan (2004), « Les politiques anti-discrimination et les statistiques : paramètres d'une incohérence », *Sociétés contemporaines*, n° 53, pp. 57-84.
- Simon Patrick (2004), *Étude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination aux États-Unis, Canada, Australie, Grande-Bretagne et Pays-Bas*, Commission Européenne, Bruxelles.
- Simon Patrick, Clément Martin (2006), « Comment décrire la diversité des origines en France? Une enquête exploratoire sur les perceptions des salariés et des étudiants », *Populations et société*, n°425, juillet-août.
- Simon Patrick (2007), « Comment la lutte contre les discriminations est passée à droite », *Mouvements*, n° 52, pp. 153-163.
- Stasi Bernard/ Commission Stasi (2003), *Laïcité et république*, rapport au Président de la république, décembre.
- Stasi Bernard (2004), *Vers la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité*, Rapport au Premier ministre, Paris.
- Stavo-Debaugé Joan (2008), « Apprêter aux exigences capacitaires du marché du travail et s'apprêter à ses vices : analyse pragmatique du parrainage à l'emploi », *JE « Pragmatique de l'action »*, juin 2008, Lille.
- Streiff-Fénart Jocelyne (2002), « Modèle républicain et discriminations ethniques : un dilemme français », *Faire Savoirs* (sciences humaines et sociales en région PACA), n° 1, mars, p. 69-76.
- Tandé Alexandre (2008), *La notion de discrimination dans les débats et l'action publics. Lecture de quatorze années de littérature grise française (1992-2005)*, IRIS, Paris, janvier.



- Taylor Charles (1994), *Multiculturalisme : différence et démocratie*, Paris, Aubier.
- Versini Dominique (2004), *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*, Rapport au Premier ministre.
- Viet Vincent (1998), *La France immigrée. Construction d'une politique 1914-1997*, Paris, Fayard.
- Viprey Mouna (1997), *Modèles différenciés de mobilisation de la main-d'œuvre étrangère par les firmes*, Thèse : Université Paris 1.
- Viprey Mouna, Deroche L. (1998), *Conditions d'accès à l'entreprise des jeunes étrangers ou d'origine étrangère : nature des résistances*, IRES.
- Viprey Mouna (2002), « L'insertion des jeunes d'origine étrangère », Paris, éd. des Journaux officiels, Avis et rapports du Conseil économique et social, n° 12, septembre.
- Wilson William J. (1994), *Les oubliés de l'Amérique*, Paris, Desclée de Brower (1987).