HAL
open science

Normation de la diversité en entreprise: Qu'en est-il des discriminations ethno-raciales ?

Jamila Alaktiff, Milena Doytcheva

To cite this version:

Jamila Alaktiff, Milena Doytcheva. Normation de la diversité en entreprise: Qu'en est-il des discriminations ethno-raciales ?. Gestion de la diversité , 2018. hal-01753989

HAL Id: hal-01753989

https://hal.science/hal-01753989v1

Submitted on 13 Apr 2018

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.

Normation de la diversité en entreprise: Qu'en est-il des discriminations ethno-raciales ?

Jamila Alaktiff & Milena Doytcheva

Résumé

L'article propose d'interroger la construction progressive d'une *norme de la diversité* dans les politiques des entreprises à partir d'un double ancrage empirique : l'impulsion d'abord d'une « charte de la diversité », à partir de 2004, puis la mise en place, en 2008, d'un label, conçu à la demande des pouvoirs publics et décerné par un organisme de certification indépendant (AFNOR). A partir d'un travail d'enquête mené en 2006-2008, puis en 2012-2015, nous proposons d'interroger les stratégies et jeux d'acteurs qui ont présidé à l'impulsion de ces initiatives et structuré leurs réalisations, au croisement des sphères économique et politique, privée et publique, professionnelle et associative ou militante. Nous nous intéressons en particulier aux *processus normatifs* menés dans ces différentes enceintes « partenariales », ainsi qu'à l'incidence des structures de coordination sociotechnique empruntées (Mallard, 2000) sur le contenu des programmes. Une attention particulière est en ce sens attachée à la prise en compte de la diversité ethnoraciale, étudiée ici comme analyseur-clé de la « transmutation » récente des politiques antidiscriminatoires en démarche pro-diversité.

Mots-clés : charte de la diversité, label diversité, discrimination, diversité, RSE, entreprise, régulation, norme, normalisation, gestion

Dans un contexte où la France s'est progressivement dotée, à partir du début des années 2000, sous l'impulsion de l'Union européenne, d'un arsenal juridique et politique antidiscriminatoire (Lorcerie, 2000 ; Guiraudon, 2004), les acteurs économiques et l'entreprise en particulier ont été des premiers à traduire ces nouvelles dispositions juridiques en catégories d'action publique, par l'adoption du référentiel de la *diversité* (Bender, 2004 ; Doytcheva, 2008 ; Bereni & Jaunait, 2009). Ils ont suivi en cela les démarches des firmes multinationales, étatsuniennes et canadiennes (Dobbin, 2009 ; Chicha & Charest, 2009), les préconisations d'acteurs internationaux et les travaux d'instances européennes (Commission européenne 2003, 2005). Couramment analysées en termes de « managérialisation de la loi » (Edelman et al. 2001 ; Kelly & Dobbin, 1998 ; Dobbin, 2009), ces évolutions n'ont pas été sans porter inflexion aux contenus des programmes adoptés : d'une part, elles ont favorisé l'émergence d'approches multi-ctitères, dites « globales » ou « inclusives » de la diversité ; d'autre part, elles ont commandé la montée en puissance d'un prisme gestionnaire et managérial qui : (1) traduit de manière délibérée ces enjeux dans les termes de « l'intérêt bien compris » et (2) favorise en matière de stratégies d'intervention des instruments incitatifs, des techniques négociées. Réputées pour leur « efficacité », celles-ci récompensent le volontarisme des acteurs économiques, plutôt que ne sanctionnent le respect de dispositions juridiques.

En effet, alors que les acteurs économiques ont affiché leurs préférences pour une politique de régulation plutôt que de sanction, qui use d'instruments de *soft-law* et non pas de réglementation bureaucratique, les frontières entre initiative privée et contrainte publique n'ont cessé de se brouiller en ce domaine. Quelle a été l'incidence des logiques de coordination adoptées (Mallard, 2000), en théorie partenariales, entre notamment acteurs privés et publics, sur le contenu des programmes mis en place ? En quoi les instruments de régulation déployés (Lascoumes & Le Galès, 2004, Halperm et al., 2014) – chartes, labels, standards techniques, mais aussi toute sorte de prix et de trophées – participent-ils de l'institution d'une *norme de diversité* spécifique, étudiée ici tant dans sa globalité, qu'eu égard à la dimension ethnoraciale en particulier ? Pour réfléchir à ces questions, nous nous proposons d'adopter une double perspective analytique, qui combine l'étude des processus d'instrumentation de l'action publique et de la normalisation en particulier (Thévenot, 1997 ; Lascoumes & Le Galès, 2004 ; Borraz, 2004 ; Cochoy, 2000 ; Réseaux, 2000), avec une analyse plus classique en termes de stratégies et « jeux d'acteurs ». Comme le font valoir ces perspectives de recherche, les « instruments d'action publique » produisent des effets propres, qui sont spécifiques et parfois indépendants des finalités initialement recherchées : ils participent d'une problématisation latente du phénomène qui permet à des acteurs hétérogènes de se retrouver autour d'objectifs communs ; ils produisent une représentation des enjeux traités : en catégorisant la situation abordée et en hiérarchisant les variables observées, ils peuvent jusqu'à induire une explication spécifique. Réalité conventionnelle et réalité sociale peuvent ainsi ne pas fondamentalement se recouper.

Sur la base de ces prémisses théoriques, notre étude reçoit une double focale empirique. Elle repose, dans chaque cas, sur une méthodologie d'enquête qualitative, conduite par entretiens semi-structurés, enrichis par la pratique de l'observation participante et l'analyse documentaire (*cf.* encadré *infra*). Nous mettons notamment en perspective deux enquêtes : la première porte sur l'émergence et l'opérationnalisation, à partir de 2004, de l'initiative d'une « charte de la diversité » dans l'entreprise (mais aussi l'administration, la fonction publique) ; la deuxième explore la mise en œuvre, à partir de 2008, du « label Diversité », fruit d'efforts conjoints d'acteurs privés et publics : elle s'appuie en particulier sur l'étude des travaux d'un groupe réuni en 2013-2014 par l'administration en vue de sa « redynamisation »[1]. Pour chacun de ces dispositifs emblématiques de la diversité entrepreneuriale à la française, nous proposons d'analyser les jeux d'acteurs et les « structures de coordination » (Mallard, 2000) empruntées dans la définition d'une *norme technique*

[1] Il convient d'ajouter à ces deux initiatives - la « charte de la diversité » (dite par la suite la charte) et le « label diversité » (dit par la suite le label) - d'autres chartes (LGBT, « parentalité »), d'autres labels (« Egalité ») que notre étude ne pourra pas tous embrasser, mais que nous proposons néanmoins d'aborder de manière complémentaire.

de la diversité, en direction des employeurs et des acteurs économiques. Ces analyses sont ensuite confrontées à des données issues d'observations récentes, mettant en scène les travaux d'agents professionnels et d'experts – les *opérateurs de la diversité* (Doytcheva, 2011) – dont les efforts convergent pour soutenir par des prestations spécifiques l'effort entrepreneurial. Alors que les enquêtes sur la charte et le label ont prioritairement porté sur des acteurs institutionnels et professionnels, impliqués dans les processus normatifs (administration, entreprises, réseaux d'entreprises, intermédiaires de l'emploi privés et publics, associations professionnelles), elles ont également intégré les points de vue et expériences vécues des « candidats de la diversité », bénéficiaires potentiels de ces politiques au travail.

Méthodologie

Les données concernant l'émergence et le déploiement de la « charte de la diversité » s'intègrent dans un corpus plus large (n=80), constitué entre 2008 et 2012, selon une méthodologie d'enquête contextuelle et territoriale, c'est-à-dire centrée sur l'identification en situation des principaux réseaux et jeux d'acteurs mobilisés en faveur des objectifs de la diversité au travail. Constitué d'entretiens qualitatifs en profondeur, il se caractérise par la variété des profils enquêtés : entreprises (dont des directeurs et responsables de ressources humaines, responsables diversité, gestionnaires), réseaux d'entreprises, associations professionnelles, intermédiaires de l'emploi, acteurs institutionnels. L'enquête comporte également deux volets : l'un territorial, conduit dans la région du Nord, et la métropole lilloise en particulier, cible plutôt les entreprises et réseaux d'entreprises[2] ; l'autre, national, vise prioritairement, mais non exclusivement, les acteurs institutionnels et les experts réunis autour de la diversité. Les données recueillies, intégralement retranscrites, font l'objet d'une analyse par la méthode du *Critical discourse analysis*, à savoir qui considère le discours comme « pratique » ou « instance génératrice de pratiques ». Elles sont enrichies par l'observation (forums professionnels, meetings, séminaires dédiés), une étude documentaire. Elles sont complétées par des récits biographiques, permettant d'appréhender l'appropriation individuelle des dispositifs en faveur de la diversité au travail.

Le corpus qui concerne le « label diversité » est quant à lui constitué de données recueillies entre septembre 2013 et décembre 2014, dans le cadre des travaux de la « Commission de redynamisation du label », réunie par la DAAEN (Direction de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité) au ministère de l'Intérieur. Elles ont été récoltées à l'occasion d'échanges et d'ateliers de travail mensuels réunissant des DRH, des responsables diversité d'entreprises labellisées, ainsi que des chercheurs et des experts, tels des avocats et des consultants spécialisés sur le thème de la diversité et des discriminations ethnoraciales. Ces observations on été consignées dans un « journal d'enquête » qui avec d'autres supports écrits (comptes-rendus de réunion, documents de travail internes) constitue un corpus écrit de données à partir duquel nous citons dans le texte. En plus de cette participation aux travaux collectifs, des entretiens individuels semi-directifs ont été menés de février à juin 2014, d'une heure et demie environ (n=30). Un premier volet monographique de l'enquête explore le cas de deux grandes entreprises détentrices du « label diversité ». Les acteurs interrogés sont issus du personnel d'encadrement : responsables diversité, RRH, managers, superviseurs, représentants syndicaux, responsables « Qualité de Vie au Travail », responsables « Qualité » (environnement, norme ISO) et référents RSE. Un second volet transversal complète ces données avec des entretiens menés auprès des responsables diversité de grands groupes labellisés, des accompagnants à la diversité, des auditeurs du label, ainsi que des membres de la Commission de labellisation constituée à l'AFNOR.

[2] Font partie des entreprises enquêtées (n=24) de très grands groupes internationaux dont le siège est implanté en région, de grandes entreprises locales, des directions régionales de très grandes entreprises internationales, une PME. Dans une variété de secteurs d'activité: habillement, distribution alimentaire/spécialisée, banque et assurance, alimentation, vente à distance. L'ensemble des entreprises sont signataires de la charte. Nous y avons ajouté des données concernant de très grands groupes internationaux, engagés de manière emblématique dans le champ : BNP, Adecco, Renault, Michelin, Danone.

Les principaux résultats obtenus à la faveur de cette mise en perspective socio-historique nous permettront de souligner : 1/ l' « éviction » ou la minoration du critère de l'origine dans la charte, puis le label, alors que ces dispositifs sont présentés comme des normes censées couvrir l'ensemble des critères de diversité ; 2/ le manque d'outils spécifiques permettant d'instrumenter la diversité ethnoraciale et la lutte contre les discriminations liées à l'origine ; 3/ l'intervention rendue nécessaire dans de contexte d'acteurs spécifiques, afin d'appuyer la prise en compte de cette problématique dans les démarches entrepreneuriales.

I. La diversité en entreprise : *normation* et jeux d'acteurs

Il est désormais admis en sciences sociales que « la construction négociée des normes possède une épaisseur spécifique » (Mallard, 2000 : 39), et qu'il est en conséquence important de se pencher sur l'élaboration des textes normatifs (chartes, labels, cahiers des charges) pour analyser cette écriture, ainsi que voir comment elle peut valoir « adoption ». Il s'agit donc non seulement d'expliquer comment les acteurs économiques parviennent à se mettre d'accord dans les cénacles clos d'instituts de normalisation, mais aussi de rendre compte de la façon dont cet accord est ensuite repris et a des chances de s'imposer à l'extérieur. L'hypothèse que nous suivrons ici et que la construction d'une *norme de la diversité* a obéi en la matière a un processus de « normalisation », au sens de Michel Foucault (2004), c'est-à-dire de présentation d'une situation « moyenne » ou « générale » comme « normale », afin d'en déduire un modèle à généraliser. Comme nous proposons de le voir dans cette section et la suivante, cela c'est traduit par une relativisation des discriminations ethnoraciales et de la nécessité de les combattre.

En effet, nous faisons nôtre la distinction établie par Foucault dans un de ses premiers cours au Collège de France, en 1978-1979, entre deux notions concurrentes, la première étant plutôt à vrai dire un néologisme suggéré par lui : *normation* et *normalisation*. La normation, caractéristique avant tout d'une rationalité disciplinaire, désigne les processus d'édiction d'une norme, érigée en « modèle optimal » à répliquer et à suivre ; la normalisation, propre plutôt à une gouvernementalité libérale, consiste en revanche à faire jouer une « normalité » moyenne, perçue précisément comme « normale », afin d'y ramener le plus grand nombre des situations. Dans les développements que l'auteur consacre à la question, il souligne également le fait que la norme ne se confond pas avec « la règle » (de droit) : entre les deux, il ne peut manquer d'y avoir « un rapport fondamental », car « tout système de loi se rapporte à un système de normes ». Mais la normativité intrinsèque de la loi n'a rien à voir avec la normalisation : « A partir de, au-dessous, dans les marges et peut-être même à contre sens de la loi, se développent des techniques de normalisation » (2004 : 58). La régulation par les normes prend ainsi le relais de la réglementation, substituant à l'imposition globale d'un ordre, le jeu interne d'une normalité différentielle. Dans cette « *smart regulation* », « c'est le normal qui est premier et c'est la norme qui s'en déduit » (2004 : 65). L'interventionnisme classique cède la place à des techniques essentiellement incitatives et négociées, réputées pour leur « efficacité », dans une floraison d'instruments innovants (Lascoumes & Le Galès, 2004).

Dès lors, la question qui guide notre analyse est de savoir comment se construit cette normalité en matière de diversité ? Nous proposons également de distinguer en la matière entre normes *officieuses* et *officielles*. Si la *norme officielle* défendue par les acteurs économiques est celle d'une « diversité générique » (Doytcheva & Caradec, 2008 ; Doytcheva, 2009), des définitions *officieuses* s'imposent dans les pratiques, qui tendent à être davantage « pragmatiques ». En nous penchant sur l'écriture et la négociation des deux principaux textes normatifs, ceux de la charte et du label, nous retraçons ces décalages entre *« officiel »* et *« officieux »,* eu égard plus particulièrement au traitement du critère ethnoracial, lequel prend on le sait en France une place toute particulière (Klarsfeld, 2009 ; Montargot & Peretti, 2014). Mais avant de poursuivre en cette direction, regardons de manière plus précise comment les travaux sociologiques appréhendent les processus de normalisation industrielle. C'est là un deuxième niveau, plus pratique, de notre étude de la notion.

En sociologie (économique, industrielle, de l'action publique), les travaux qui se penchent sur les processus de normalisation mettent en effet en avant plusieurs de leurs caractéristiques : les normes engagent des « parties intéressées » (Borraz, 2004) ; elles organisent la coordination, éventuellement la convergence, de « réseaux sociotechniques » (Mallard, 2000) (composés d'industriels, experts, usagers, pouvoirs publics). Leur légitimité est en conséquence double : scientifique et/ou technique, d'une part ; démocratique, d'autre part, dans la mesure où elles s'appuient sur un consensus, entendu ici comme accord général caractérisé par l'absence d'opposition tranchée (Borraz, 2004 ; Cochoy, 2000)[3]. Elles sont enfin d'application volontaire.

Leur généralisation dans des activités sociales de plus en plus variées ces dernières années relève de la tendance croissante des pouvoirs publics à déléguer leur pouvoir régulateur au privé (Lascoumes & Le Galès, 2004), qui accompagne le tournant néolibéral de la gouvernance économique (Joubert, 1998). Ces normes constituent cependant une re-regulation (Majone, 1996). Elles forment en théorie une catégorie particulière de *soft-law*, où des acteurs privés agiraient en « 'mandataires du gouvernement' dans le processus réglementaire » (Egan, 2001 : 6). En se portant garante du respect de la réglementation, la démarche de certification entend redonner crédit à cette dernière, tout en élargissant en théorie le champ de son contrôle par les autorités[4].

L'intégration politique de la normalisation tend toutefois à varier. Si au niveau européen, où se type d'intervention est fortement valorisé, le partage des tâches entre pouvoir publics et acteurs privés repose sur un clivage net – définition des objectifs par les premiers et des moyens pour les atteindre, par les seconds – dans le cas français, l'on assiste en revanche à une situation beaucoup plus « enchevêtrée » (Borraz, 2004 : 158). Les pouvoir publics délèguent à des acteurs privés le soin de mettre en œuvre la réglementation, de réguler leur activité, voire de s'auto-réguler. Moins reconnue en France, la normalisation est beaucoup plus intégrée dans le fonctionnement administratif, qu'il s'agisse de l'élaboration des normes ou de leur contrôle.

Ces configurations politiques changeantes impactent sur le long terme la nature même des processus normatifs. Comme le montre Frank Cochoy (2000), de la logique industrielle, on passe en la matière à une « logique marchande » que traduit ces dernières années le développement de la *certification*. Ce passage, que nous pouvons rapprocher de la distinction opérée plus haut entre *normation* et *normalisation*, s'effectue par le biais du marché. A ses origines, en 1924, l'AFNOR (Association française de normalisation) est pensée avant tout comme un outil technique de « bonne entente industrielle » (Cochoy, 2000). A cette époque, sa mission est triple : « unifier », « simplifier » et « spécifier ». Or la démarche de conformité à une norme (par exemple dimensionnelle), qui est au cœur de la logique industrielle, va progressivement céder le pas à une « qualification » des services, c'est-à-dire à la reconnaissance d'une qualité spécifique. Cette reconnaissance qui se réalise par l'apposition d'une marque ou d'un label agit d'abord en direction du marché : la certification permet à la normalisation de quitter l'espace confiné de l'ingénierie industrielle pour se transformer en arme pour la conquête des marchés, et bientôt des politiques publiques. Elle est au centre de ce que Cochoy appelle un « renversement de la logique de normalisation », tendance accélérée avec le retrait progressif de l'Etat[5].

---

[3] On parle par exemple pour les définir de « diplomatie des techniques » ou de « démocratie technologique » (Cochoy, 2000).

[4] Selon l'AFNOR (Association française de normalisation), une norme est « un outil de politique publique qui constitue un complément de la réglementation et une référence pour l'ouverture et la transparence des marchés publics » (cité par Borraz, 2004 : 125)

[5] Alors qu'au début des années 1970, celui-ci participe à hauteur de 50% du financement de l'AFNOR, sa participation n'est que de 20% au début des années 2000. C'est le décret n°86-74 du 26 janvier 1984 qui précise les conditions dans lesquelles s'exerce la normalisation confiée à l'AFNOR.

Pourtant la marchandisation des normes finit par placer la normalisation dans une position délicate, à savoir « au milieu d'un marché des certificats » (Cochoy, 2000 : 85). L'AFNOR se transforme en « société de service », qui opère de plus en plus du point de vue du marché, de celui des actionnaires, agences de notation, usagers, etc. Comme nous proposons de le voir à présent, plutôt que l'étude d'une norme théorique, cela permet de faire valoir ce qui est souhaitable ou désirable pour les entreprises. Dans ces processus, différentes enceintes « partenariales » - professionnelles, associatives, entrepreneuriales - ont joué un rôle important : l'étude des *« porteurs de la charte »*, et des organismes qui gravitent dans son giron, d'une part, et des travaux de la commission instaurée au ministère de l'Intérieur en 2013 pour la *« redynamisation du label diversité dans une démarche républicaine »*, d'autre part, nous permettront d'y apporter un éclairage circonstancié[6].

1.1. Au prémisses du processus normatif : l'initiative de la charte

Selon le sociologue Alexandre Mallard, le processus de normalisation est à envisager conjointement comme production d'un texte et comme mise en convergence de réseaux sociotechniques (Mallard, 200 : 39) Le lien intime entre ces deux aspects joue un rôle important dans la dynamique qui conduit de la rédaction à l'adoption d'une norme. Car, en effet, l'élaboration est loin de valoir application. Le processus d'écriture « constitue progressivement le cadrage d'une coordination sociotechnique », qui rend compte des dynamiques ultérieures de diffusion. Une incursion rapide dans les réseaux sociotechniques impliqués dans la *normation de la diversité* fait apparaître plusieurs types d'acteurs.

On peut en voir les prémisses en 2004, avec la publication par l'Institut Montaigne du rapport *Les oubliés de l'égalité des chances* (Sabeg & Méhaignerie, 2004). Suit, cette même année, la remise par Claude Bébéar au Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin d'un rapport public qui cible « le défi de l'intégration » des « minorités visibles » dans l'entreprise (Bébéar, 2004). L'ensemble de ces travaux d'origine clairement entrepreneuriale, et très souvent patronale, font suite à l'institutionnalisation, récente elle aussi en France, d'un dispositif juridique et politique antidiscriminatoire. En effet, alors que la France transpose les directives européennes dans la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, une série d'initiatives de la société civile voient le jour pour « transcoder » (Lascoumes, 1996) ces nouvelles dispositions juridiques en objectifs de politique publique, et les « rendre gouvernables » au travail.

En amont de l'initiative de la charte, des programmes d'origine communautaire (UE) mettent déjà en avant ce schème « partenarial ». Lancé en 2000 pour accompagner l'action législative de l'Union en matière de lutte contre les discriminations, le programme EQUAL instaure en matière d'emploi des projets qui associent les entreprises (Casino, Adecco) aux services de l'Etat (Direction générale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle - DGTEFP), des organismes publics spécialisés en matière d'intégration tels que le Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations (FASILD). A noter qu'à cette époque les opérations ne sont pas encore labellisées en termes de diversité, ni ne reçoivent la même publicité que les initiatives françaises postérieures. Celles-ci, et en particulier celle de la charte, s'inspirent fortement des travaux de firmes multinationales, des politiques américaines – étatsuniennes et canadiennes – qui ont d'ores et déjà embrassé la diversité sur le lieu de travail (Chicha, 2004). Si, comme le montre notre enquête sur la presse nationale, on trouve en France des occurrences antérieures de la diversité dans le champ des médias, il convient également de souligner en la matière une influence européenne croissante, avec les travaux de la Commission, auteure en 2003 d'un premier rapport sur « les coûts et avantages de la diversité » au travail (Commission Européenne, 2003, 2005).

[6] Par convention, nous réserverons une présentation en italique et entre guillemets aux propos recueillis dans l'enquête, ainsi que toute expression, appellation issue de l'enquête de terrain.

Enfin, à partir de l'année 2004, les pouvoirs publics eux-mêmes, sont à l'origine d'une reformulation du discours public en matière de discrimination, substituant progressivement à l'objectif de (non-)discrimintaion celui d'« égalité des chances », puis de diversité (Doytcheva, 2008, 2010). C'est donc dans un contexte d' « invention » institutionnelle de la discrimination (Fassin, 2002), mais aussi d'incertitudes quant à la portée politique de cette nouvelle catégorie d'action qu'émerge le thème de la *diversité*, généralement promu, pour le dire vite, par les partisans d'une approche *« globale »* et « *en positif* » de la non-discrmination.

Comme le montrent les entretiens que nous avons réalisés sur ce point avec quelques figures marquantes du mouvement entrepreneurial, l'entreprise se montre soucieuse de traduire ces nouvelles problématiques et contraintes juridiques dans son « langage » et sa « culture ». Elle s'approprie le thème de la *diversité*, comme une catégorie propre, en théorie endogène, qui favorise « *une action douce* », « *par capillarité* », contre la contrainte bureaucratique supposée de l'Etat[7]. Ce dernier thème notamment, revenant de manière récurrente dans les entretiens, forme une figure repoussoir efficace. L'idée générale en est que, compte tenu du nouvel environnement juridique et institutionnel en matière de lutte contre les discriminations, les entreprises doivent agir et se montrer volontaires, à défaut de quoi « la diversité du recrutement pourrait leur être imposée »[8]. C'est en ce sens que la lettre de mission de J.-P. Raffarin incite Bébéar à se saisir de ces questions « dans l'intérêt propre de l'entreprise »[9]. La réponse de ce dernier est désormais bien connue : elle fait de la diversité « une affaire non pas de compassion, mais d'intérêts bien compris » (Doytcheva & Hachimi, 2010).

Nous n'avons pas la possibilité de revenir ici sur ce mouvement de « managérialisation » de la loi antidiscriminatoire, par ailleurs bien documenté (Kelly & Dobbin, 1998 ; Edelman et al., 2001 ; Bereni, 2009 ; Doytcheva, 2008, 2010), tant en ce qui concerne les politiques françaises qu'américaines. Nous pouvons en revanche retenir l'impulsion pour le moins « enchevêtrée » de cette dynamique, entre intérêts privés et contrainte publique. L'Etat suscite et très souvent finance l'engagement entrepreneurial, cependant que les entreprises conservent une marge de manœuvre substantielle pour définir, mais aussi détourner, le sens et la nature de leurs engagements.

Cartographie des logiques d'acteurs

En plus des pouvoirs publics, deux catégories d'acteurs ont été partie prenantes aux prémisses des processus normatifs : Des syndicats d'employeurs et/ou des organisations qui se définissent comme leur étant « proches », voire comme formant une « émanation ». Historiquement spécialisées pour certaines dans le « mécénat social », elles embrassent au début des années 2000 le thème de la diversité comme prolongement de leurs actions et une opportunité de développement (*cf.* aussi *infra*)[10]. Des organisations professionnelles, ensuite, notamment de directeurs et de gestionnaires de ressources humaines comme l'Association Nationale des DRH (ANDRH) ou « Entreprise et personnel ». Parallèlement, l'on observe le développement de prestataires de services tiers, des « structures relais » (Crozier & Friedberg, 1977) - pour certaines à statut commercial (consultants,

---

7 Entretien avec Bruno Libert, fondateur et président d'honneur d'Alliances, membre du comité national de la charte de la diversité à l'IMS (Institut du mécénat social), Marcq-en-Baroeul, 2006.

8 Ainsi, selon le programme 20 du Plan de cohésion sociale (2004), 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. »

9 Il s'agit ainsi de « mettre en lumière les intérêts propres aux entreprises qui s'engagent en faveur de la diversité et de l'égalité des chances [et] élaborer des outils leur permettant de parvenir efficacement à cet objectif. » *Cf.* Lettre de mission du Premier ministre Jean-Pierre Raffarin du 28 mai 2004.

10 Cet engagement se fait aussi de manière concomitante à l'institutionnalisation de plus en plus forte de la RSE en France, dans le sillage de la loi « Nouvelles régulations économiques » qui instaure en 2001 dans son article 116 l'obligation d'un reporting extra-financier pour toute société cotée. Dans le mouvement qui en résulte de formalisation des impacts sociaux et environnementaux, une jonction s'opère dans la gestion des entreprises entre RSE et diversité, qui reposent toutes deux sur des outils de management spécifiques (labels, chartes de bonne conduite) (*cf.* aussi *infra*).

cabinets de recrutement), pour d'autres, à caractère associatif, mais remplissant des fonctions similaires d'une offre rémunérée de services d'« accompagnement des entreprises » dans leur engagement en matière de diversité. Plutôt que de simples catalyseurs, ces organisations sont amenées à devenir les chevilles ouvrières de ces politiques, dans ce qui prend de plus en plus la forme d'un « marché » (Huët, 2008).

Dans un premier temps cependant, l'initiative entrepreneuriale, et bien plus patronale, fut primordiale (Doytcheva, 2008 ; Doytcheva & Hachimi, 2010). L'impulsion du mouvement de la charte fut donc d'abord politique, orchestrée par l'implication de figures historiques du grand patronat[11], des syndicats d'employeurs (le MEDEF, mais aussi la CGPME[12]), des réseaux d'employeurs comme le Club des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJDE), des instances consulaires (CCI). De manière générale, pour toutes les entreprises ayant répondu à l'enquête européenne de l'EBTP[13], 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.

Dans la métropole lilloise, l'on compte parmi les « *porteurs de la charte* », c'est-à-dire des organisations qui se chargent volontairement, et souvent bénévolement, d'en faire la publicité auprès des entreprises afin de recueillir leurs signatures, le réseau « Alliances », dit aussi à ses débuts « Alliances pour les entreprises citoyennes ». Créée en 1993, dans l'enceinte « Entreprises et Cités » qui abrite 80% des syndicats professionnels de la région, grâce aux « *petites tirelires qui existent dans les syndicats professionnels à la suite de l'ère industrielle et ne peuvent plus être redistribuées* », l'association est fondée par « *trois hommes d'entreprise* »[14]. Dite d'« obédience patronale », elle est localement perçue comme « *la vitrine sociale du MEDEF* ». Alliances siège en la figure de son président d'honneur au secrétariat national de la charte à l'IMS (Institut pour le mécénat de solidarité), fondé en 1986 par Bébéar, au nom à l'époque d'un « mécénat humanitaire ». Une autre association - CLE - fait également ce travail de « *portage* » en région, y compris avec un soutien public, avec toutefois une dimension plus importante de prestation de service, que d'influence et de persuasion. A son origine, il s'agit d'une « association de quartier » roubaisienne, créée autour d'un projet d'échanges culturels et d'action humanitaire avec des villes jumelées. En 2004-2005, elle se convertit à la diversité sous l'égide des travaux de Yazid Sabeg et adopte l'appellation du mouvement créé par celui-ci en 2003 (Convention Laïque pour l'Egalité des droits), dont elle se veut « la première antenne régionale ». Avec un ou deux « cabinets de recrutement », CLE- Nord-Pas-De-Calais fait partie ainsi des acteurs propres de la diversité en région. Comme Alliances, elle incarne les déclinaisons locales de la charte, avec ses deux « figures de proue » hexagonales que furent Sabeg et Bébéar.

Toutefois, le « mécénat social » d'entreprise affiche également d'autres couleurs politiques. En 1993, Martine Aubry est à l'origine de la création de la « Fondation Agir contre l'exclusion » (FACE) qui reçoit son impulsion initiale par la contribution des dirigeants de 13 grands groupes français[15]. Le « club » FACE Lille Métropole fait également partie, au même titre que FACE

---

[11] Claude Bébéar, bien sûr, qualifié par l'Express de « parrain du capitalisme français » (« Claude Bébéar, le 'parrain' du capitalisme français », *L'Express*, 28.02.2008, en ligne), mais aussi Bruno Bonduelle - « poil à gratter de l'establishment lillois » (https://www.lesechos.fr/25/06/2003/LesEchos/18932-132-ECH_bruno-bonduelle.htm). Edouard Michelin à Clermont-Ferrand, etc.

[12] Confédération générale des petites et moyennes entreprises. Dans la métropole lilloise, c'est la CGPME qui sera conviée pour la signature publique de la charte, lors du « Tour de France de la diversité », organisé par le ministre délégué à l'Egalité des chances en 2005. Alors que le MEDEF, selon des témoignages recueillis, peine à définir un représentant pour l'événement.

[13] *European Business Test Panel* : panel d'entreprises européennes, utilisé par la Commission pour recueillir des réactions sur des projets législatifs qui les concernent (Commission européenne, 2005).

[14] Entretien avec Bruno Libert, *op. cit.*

[15] Il est intéressant de noter qu'on trouve ici un peu les mêmes participations : Jean Gandois (Pechiney), qui prendra la présidence du CNPF l'année suivante, Claude Bébéar (Axa), à côté d'entreprises qui deviendront par la suite emblématiques du réseau, Antoine Riboud (Danone), Antoine Guichard (Casino), l'ancien directeur du cabinet de Laurent Fabius Louis Schweitzer (Renault), mais aussi plus atypique, l'ex-secrétaire général du RPR Jérôme Monod (Lyonnaise des eaux), un ami de Jacques

national, des tous premiers intervenants en matière de lutte contre les discriminations et de diversité au travail. Cependant, FACE ne promeut pas la signature de la charte, jugée « trop connotée par ses instigateurs » (Doytcheva, 2008 : 25 ; Doytcheva & Hachimi, 2010).

Venant du « mécénat social » qui se développe dans les années 1990, pour certaines repositionnées sur la problématique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au début de la décennie suivante, ces organisations se saisissent largement au milieu des années 2000 du thème de la diversité. Au fur et à mesure que celui-ci sera présenté dans les entreprises comme une « preuve de leur caractère responsable » (Delaye, Peretti & Terramorsi, 2007), revêtant d'importants enjeux économiques (Capron & Petit, 2011). Découlent de cet engagement en effet des dispositifs qui peuvent être considérés comme des outils de management (chartes, labels), ainsi qu'un reporting rendu obligatoire dans les entreprises dotées d'une politique diversité. Ces dispositifs rejoignent ceux de la RSE, du moins en apparence, même si l'articulation des deux concepts n'est pas davantage explicitée et que les entreprises ont tendance à restreindre leur communication en matière de diversité aux seules informations qu'elles jugent « favorables » sur le marché (Terramorsi, Barthe & Peretti, 2009)[16]. Comme le dit l'une de nos interlocutrices : *« Quand la charte de la diversité est sortie, on s'est dit, nous travaillons déjà dans l'insertion. L'on ne peut pas laisser passer ce dossier, cette charte, ce moyen nouveau, extraordinaire, positif… parce que la diversité c'est devenue une opportunité de richesses pour la société, n'est-ce pas ! »*[17].

Ces organisations cumulent dans les faits des fonctions différentes que l'on peut identifier de manière idéal-typique autour de : 1/ une première dimension, plus politique, de « représentation » de l'entreprise et des employeurs en particulier[18] ; 2/ une fonction davantage technique, de compétences et d'expertise spécifiques, acquises dans l'action au service des politiques publiques d'insertion ou dans un champ professionnel[19].

En effet, comme le montrent les travaux américains qui retracent le développement de ces problématiques outre-Atlantique, d'autres acteurs ont également joué un rôle important dans la diffusion de la norme de la diversité au travail. Les professionnels des ressources humaines, qui avaient été au coeur des dispositifs en faveur de l'égalité des chances au cours des années 1960-1970, ont participé activement à leur redéfinition en termes de diversité, à partir des années 1980. Les raisons à cela furent en partie corporatistes – de défense du métier. Mais aussi, comme le soutiennent Edelman et ses collègues, s'agissant d'un groupe professionnel à légitimité précaire dans le monde des affaires, sa reconnaissance dépend pour beaucoup de la capacité précisément de traduire des thématiques sociales dans un langage managérial (Edelman et al., 2001, Dobbin, 2009). En France, l'ANDRH, des associations comme « Entreprise et Personnel » ont été également associées, quoique plus tardivement, souvent à la demande des pouvoirs publics, à la diffusion de l'initiative de la charte, puis à la conception du label. Plus récemment une offre d'expertise et de

---

Chirac (Pierre Dauzier), un financier (Marc Ladreit de Lacharrière, Fimalac) : http://www.lexpress.fr/informations/martine-aubry-cote-face_623956.html

[16] De la même manière, l'AFNOR présente la stratégie de labellisation comme « un pont vers les démarches RSE » et un « outil d'évolution dans une « démarche de développement durable », sans toutefois expliquer plus loin l'articulation entre les concepts de RSE et de diversité : http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite (page consultée le 11 juillet 2017)

[17] Voir les entretiens conduits au « pôle diversité » de l'IMS et avec les responsables de l'association « Alliances » à Lille, dite représenter le secrétariat de la charte en région, mars 2008.

[18] Matérialisée par exemple par le financement privé et la cotisation dont s'acquittent les entreprises adhérentes au réseau Alliances ou aux « clubs » FACE.

[19] A noter que cette compétence spécifique, tournée vers « l'innovation sociale » est fortement revendiquée par FACE, mais beaucoup moins par Alliances, dont l'action repose massivement sur l'engagement bénévole et volontaire « de femmes et d'hommes d'entreprise ».

services s'est développée dans le champ, visant à conjuguer les deux aspects précédemment identifiés : légitimité politique (« représentation » de l'entreprise) et expertise technique[20].

Pourtant, par définition, ces « prestataires de services » que les entreprises rémunèrent (en partie), même lorsqu'ils prétendent s'appuyer sur une compétence spécifique (professionnelle ou d'action publique), n'ont d'autres moyens pour faire valoir leurs préconisations que ceux de la persuasion. L'entreprise est souveraine dans ses choix et d'ailleurs sur les questions qui nous intéressent, il arrive souvent qu'elle prédéfinisse le champ d'intervention, demandant aux consultants engagés de : *« mettre le focus sur certains aspects… mais en revanche, d'en enlever d'autres, en disant : chez nous, c'est pas un problème. Ce n'est pas la peine d'insister »*[21]. Qu'il s'agisse de la crise de légitimité de l'action publique au niveau français ou européen, le passage par la normalisation, qui prend la forme d'une auto-régulation par les acteurs économiques, constitue donc un contournement qui mérite d'être interrogé.

1.2. La normalisation comme processus d'écriture : la « diversité ethnique » ou aperçu d'une question controversée

Dans son étude précédemment citée de la normalisation industrielle, en s'appuyant sur les recherches menées en sociologie des sciences et des techniques, et plus particulièrement sur les perspectives développées par Latour et Woolgar, Mallard (2000 : 42) souligne l'importance de la dimension textuelle et de la nature documentaire des processus normatifs. Dans les processus d'écriture et de visualisation, les normes – citées, référencées, interprétées – ont un caractère constitutif et non seulement rhétorique ou illustratif. D'autres travaux ont également relevé, de manière plus pratique, l'importance de la documentation (cahiers des charges, schémas, dessins, statistiques) dans le déploiement des politiques de diversité (Ahmed, 2012 ; Mazouz, 2014). En insistant sur la matérialité, notamment documentaire, des productions scientifiques ou techniques, ces travaux montrent comment les documents constituent des médiateurs spécifiques entre structures de sens et d'action, donnant lieu à une *coordination des normes*, dont la nature demeure précisément à identifier.

L'importance de la « lettre » du texte normatif nous est pleinement apparue dans l'enquête à travers les négociations engagées à l'AFEP (Association française des entreprises privées) autour du texte de la charte. Le projet d'une charte en direction des entreprises est directement issu du rapport Sabeg-Méhaignerie, mais trois versions furent rédigées à l'Institut Montaigne, avant que l'une ne soit mise en discussion à l'AFEP. Au cours des réunions, en plus des rédacteurs de la charte, furent présents une vingtaine de chefs d'entreprises du CAC 40. Comme le font valoir Huët et Cantrelle (2006 : 13), le texte arrêté fut au final « le fruit de l'homogénéité d'un groupe social », décidé dans un cénacle clos, selon un « mode de production aléatoire, où les intérêts particuliers sont susceptibles de prendre le dessus sur le principe de bien commun ». Dans cette enceinte prestigieuse et imposante, où seule une femme est présente, les grandes entreprises se montrent intéressées : « *Ils étaient nombreux à être là, le sujet les intéressait. Et je pense qu'ils commençaient à voir qu'il fallait s'en emparer. Et puis, ils savaient que Bébéar faisait ce rapport et Yazid connaissait pas mal d'entre eux… Il y avait peut-être aussi d'autres éléments de contexte, dont je ne me souviens plus, mais ils commençaient à se poser la question un peu autrement…* » (Rédacteur de la charte, participant au groupe de travail).

---

[20] Voir par exemple l'action de l'AFMD (Association française des managers de la diversité). Les lignes de partage entre différents acteurs tendent toutefois à se brouiller : de plus en plus d'organisations cumulent les fonctions de « représentation », des compétences professionnelles spécifiques, et une offre rémunérée de services en direction des entreprises.

[21] Entretien Bonnel & Associés, Paris, 2008.

Mais à part « quelques patrons », venant de temps à autre, comme Serge Lambert (du groupe PPR), ce sont surtout les directeurs de ressources humaines et de développement durable qui assistent aux réunions. Un point en particulier retient leur attention, à savoir l'engagement de l'entreprise à « Chercher à respecter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique […], aux différents niveaux de qualification ». Le terme même de « diversité » semble poser problème, renvoyant à tour de rôle à une nationalité, une culture, une religion. Mais au-delà de l'imprécision, ce sont surtout les dimensions « ethnique » et « culturelle » qui interrogent. Le qualificatif « ethnique » notamment suscite gêne et embarras chez de nombreux intervenants. Ils expriment le souhait à ce que la diversité ne soit pas assortie de qualificatif particulier, faisant valoir leur préférence pour une définition « large », jugée plus consensuelle : *« Par exemple quelqu'un a dit: 'La diversité ethnique j'ai un vrai problème, je ne sais pas ce que c'est'. Et puis tout le monde reprenait, des tendances en fait un peu moutonnières…: 'Oui, effectivement, ethnique ça pose des soucis'. »* (Ibid).

Au bout de plusieurs séances de discussion, les termes furent stabilisés, non sans quelques suppressions[22]. La négociation engagée présage néanmoins de la manière dont la nouvelle norme de diversité sera adoptée en entreprise. En effet, alors que pour les auteurs de la charte la notion d'intégration des minorités visibles est importante, à l'AFEP ce sont surtout les arguments en termes de « valeur ajoutée » qui emportent l'adhésion des entreprises. De même, alors que l'originalité de la charte fut de cibler la dimension ethnoraciale (Doytcheva 2009, 2010), très rapidement s'est imposée dans les pratiques des acteurs économiques une définition « globale » ou « large », mais qui en même temps et non sans paradoxe s'est faite *sélective*. Le champ de la diversité étant très grand, voire « immense », choix fut donné à chaque organisation d'en promouvoir sa propre définition, en se saisissant de critères jugés prioritaires. Les appels à une « diversité générique » se sont combinés ainsi dans les faits à des « stratégies du coin » (Doytcheva, 2010 : 435) conduisant les entreprises à minorer la question des discriminations ethnoraciales. Comme nous proposons de le voir à présent, c'est finalement cette conception pratique de la diversité, issue des ébauches des politiques entrepreneuriales, qui sera « normalisée » par l'AFNOR à partir de 2008.

II. La fabrication de la norme : naissance et instrumentation du label Diversité

A partir de 2007, afin de contrebalancer le caractère unilatéral des démarches entrepreneuriales, qui dans les faits masquent de nombreuses connivences avec le pouvoir politique en place[23], l'Etat souhaite revenir dans le tour des discussions, en confiant notamment à l'ANDRH le pilotage de la création d'un « label diversité ». En effet, l'Etat siège dans le comité national de la charte, représenté notamment par la DAIC (Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté, devenue DAAEN) et l'Acsé (Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances). En 2007, après la création du Ministère délégué à l'égalité des chances (confié à Azouz Begag), il essaye même de reprendre le secrétariat de la charte à l'IMS. Cette tentative qui suscite aussitôt le départ des hostilités est finalement abandonnée (Doytcheva & Hachimi, 2010). Aussi, c'est par la création d'un label « indépendant » que les autorités publiques entendent élargir le contrôle de ces activités.

---

[22] Il en va ainsi, par exemple, de la proposition d'un article visant à introduire des dispositions d'action positive : « 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… ». La mention d'un « label diversité », initialement présente fut également supprimée.

[23] En effet, plusieurs acteurs impliqués dans le mouvement de la charte gravitent au cours de cette période entre institutions privées et publiques : il en va ainsi de Laurence Méhaignerie, d'abord associée à l'Institut Montaigne, 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 ; d'Alexandra Palt, responsable du pôle diversité de l'IMS jusqu'en 2006, année de son intégration à la HALDE comme directrice de la Promotion de l'Egalite.

Le label est censé en effet représenter un outil plus contraignant que la charte, dont l'une des critiques récurrentes a concerné l'absence d'obligation d'action et de mesure des résultats (même si des bilans annuels sont en théorie transmis à l'IMS). De ce point de vue, le label n'invalide pas la charte, mais représente plutôt une étape ultérieure, voire son « prolongement naturel »[24]. Le projet en est d'ailleurs esquissé dès le rapport Sabeg-Méhaignerie[25], sur le modèle du label « Egalité », créé en 2004, en vue de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En amont des travaux normatifs, une commission élargie est réunie en 2007 à la DAIC, composée de professionnels des ressources humaines, de représentants des services de l'Etat (DGTEFP), des partenaires sociaux et d' « experts » (dont par exemple l'IMS). A la suite de ces travaux qui mettent au point un premier cahier des charges, l'Etat confie par convention, en août 2007, l'élaboration et l'expérimentation du label à l'ANDRH.

L'ANDRH qui dispose déjà d'une commission nationale « Egalité professionnelle et diversité », animée par Pascal Bernard, directeur à l'époque des ressources humaines à Eaux de Paris et vice-président de l'association, installe à partir de juin 2007 six groupes de travail, dont les contributions doivent permettre à définir les exigences de la norme. En octobre, se réunit à l'AFNOR la Commission de normalisation, intitulée : « Processus de gestion de normalisation des ressources humaines et diversité ». Présidée par P. Bernard, elle élabore le projet de la norme et le teste auprès de DRH d'entreprises pilotes (avec une deuxième enquête probatoire courant 2008 par internet). Par voie d'appel d'offres la DAIC confie la certification à AFNOR *certification*, qui élabore le cahier des charges et établit la procédure de labellisation, via une commission de labellisation.

Dans ces travaux les professionnels des ressources humaines ont eu une place importante. Comme nous l'avons suggéré plus haut, ils l'avaient déjà occupée dans la négociation du texte de la charte, où les « patrons » des grands groupes se sont finalement peu déplacés aux séances de travail. Au moment de la constitution de la commission élargie au Ministère, il y eut « *liaison étroite entre l'ANDRH et l'IMS* ». De ces travaux se dégage donc un processus de *normation* élaboré délibérément du point de vue du marché (actionnaires, agences de notation), de l'entreprise (à qui il peut permettre de viser un « mieux disant social »), de sa « bonne gestion » (salariés, candidats au recrutement)[26]. Comme le dit un de nos interlocuteurs, représentant de l'administration : « *Il y a le risque juridique qui joue, mais il y a surtout l'effet de l'image* »[27]. Cela conduit à la *normalisation* d'une conception à la fois « large » et « souple » de la diversité, qui est celle qui se dégage des travaux déjà amorcés par les entreprises.

Comme l'exprime un des participants à la commission élargie, réunie en 2007 au ministère, la définition d'une « norme générique » a plus de chances de trouver un écho favorable auprès des entreprises : « *Plutôt que d'isoler tel ou tel aspect de la diversité, un label global semble plus efficace !* ». De même, à l'IMS, à cette époque, on « change de message » : « *La charte a mis l'accent sur la discrimination raciale. Maintenant, nous ne pourrons jamais en faire la promotion si on s'en tient à cet aspect seul* […] *Au fur et à mesure, nous nous sommes rendus compte qu'avec les entreprises, c'est beaucoup plus facile de rentrer avec quelque chose de global : on traite des seniors, de l'égalité professionnelle, des travailleurs handicapés, de l'orientation sexuelle, de*

---

24 Entretien avec Pascal Bernard, Président de la Commission de normalisation de l'AFNOR, 2008.

25 « 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, cité dans Doytcheva, 2008 : 32)

26 En effet, l'intérêt majeur des entreprises à l'obtention d'un label dépasse souvent le champ de la non-discrimination et reste, dans certains cas, motivé par des considérations financières. Les candidatures à des appels d'offres publics peuvent être limitées ou favoriser des entreprises labellisées. L'adhésion à une variété de labels constitue donc un gage pour elles. Selon des témoignages recueillis : *« Il y a le Label Diversité, il y a le Label Egalité Homme/Femme qui existe aussi au niveau de l'AFNOR. Cela nous différencie par rapport à certains concurrents. »*

27 Bureau de l'intégration professionnelle de la DAIC, ministère de l'Immigration et de l'identité nationale, 2008.

l'équilibre vie privée, professionnelle... Le message a changé. » (Pôle diversité, IMS)

En parallèle, alors que le label se présente nous l'avons vu comme un instrument plus contraignant que la charte, il entérine les approches de la diversité sélective : libre aux entreprises, à l'intérieur de cette norme globale, d'investir les champs qui leur semblent « prioritaires ». Selon un participant à la commission du label : « *En fait, l'idée, l'important, je vais vous dire est que les gens attaquent le sujet par où ils veulent, mais qu'ils attaquent. Et d'expérience, quand on commence par une entrée, on se fait happer par le courant de la diversité. C'est vrai que si on ferme trop l'entrée, on peut décourager. Si vous travaillez cela par le handicap, tant mieux ! On est quand même porté par le courant. Et je pense que la diversité engendre la diversité.* » (Bureau de l'intégration professionnelle, DAIC). Le cahier des charges entérine donc une norme de diversité aux contours variables. Si dans une première version, datant de juillet 2008, il exclut explicitement le sexe (qui fait l'objet d'un label spécifique), à nouveau, sous la pression des entreprises, celui-ci est progressivement réintégré dans les critères de discrimination au regard desquels on peut certifier les politiques des entreprises. Dans une nouvelle version du cahier des charges que nous avons consultée, datant de mai 2010, la mention de l'exclusivité des deux démarches (label « Egalité » vs. « Diversité ») est supprimée : de nombreux exemples dans les guides pratiques fournis en annexe traitent de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme d'une composante des politiques de diversité au travail.

De l'aveu du président même de la Commission de normalisation de l'AFNOR : *« 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…* [c'est déjà bien] *Parce que quand votre processus de gestion des ressources humaines est objectivé, c'est tout naturellement qu'il ouvre plus de possibilités ».*

Pourtant, selon nos observations, c'est tout le contraire qui s'est passé. Alors que les acteurs de la diversité en entreprise plaident pour une démarche « tactique », qui permettrait d' « amorcer » ces politiques en traitant d'abord des catégories « les plus nombreuses » (âge, sexe), ou celles qui bénéficient d'un étayage institutionnel particulier (handicap), la diversité ethnoraciale qui a vocation à « *être tirée* » et « *à suivre* », bien souvent « *tombe à l'eau* » (Doytcheva, 2009 ; 2010). Les méthodes « *douces* », « *par capillarité* » qui doivent irriguer « *naturellement* » les politiques des entreprises, butent sur des résistances importantes, et peut-être des freins spécifiques, dès lors qu'il s'agit de prendre en compte les discriminations liées à l'origine. C'est donc le constat accablant d'une éviction de l'ethnicité qui caractérise à nouveau les retombées des travaux réalisés autour de la conception et du lancement du label.

2.2. Des normaliseurs bien particuliers : les experts de la diversité

C'est pour remédier à cette situation que le ministère de l'Intérieur, qui porte l'initiative du label pour l'Etat, est à l'origine en 2013 d'une « commission partenariale », dont l'objectif est celui d'une *« dynamisation du label diversité dans une démarche républicaine »* par *« l'élargissement des thématiques abordées »* au-delà du triptyque âge-genre-handicap, et ceci afin de *« répondre au besoin de professionnaliser la prévention des discriminations sur des sujets encore peu abordés »,* tels notamment la diversité ethnoraciale[28]. En effet, cinq ans après le lancement du label, on constate qu'il n'est effectif que pour trois critères : sexe, âge et handicap. « Dynamiser » le label signifie donc pour l'administration l'élargir à d'autres critères parmi ceux initialement visés, comme la discrimination ethnoraciale. L'importance théorique de cet enjeu est clairement signifiée dans l'arène des négociations par la présence du ministère. Pourtant, très rapidement, comme nous

[28] Document interne, mars 2013.

proposons de le voir à présent, un déplacement opère à l'intérieur de cet objectif de « dynamisation », le réorientant vers une « relance », plutôt qu'une redéfinition. En effet, dans un premier temps le label « s'est bien vendu »[29] : on compte en 2013 plus de 250 entreprises labellisées (contre une cinquantaine seulement détentrices du label « Egalité », pourtant plus ancien). Dans un deuxième temps cependant les chiffres ont « stagné » (plus de 300 structures labellisées en 2017). D'où l'objectif de redynamisation comme plutôt une relance des procédures de labellisation. Ce déplacement s'avère être principalement le fait, d'après notre enquête, des « experts » conviés aux travaux de la commission.

<u>« Dynamisation » *versus* « élargissement »</u>

Les attentes institutionnelles, en particulier celles du ministère, sont pour moitié celles d'une relance et pour moitié, celles d'un élargissement. Or, dans les travaux de la commission, ce dernier objectif fut au final escamoté, au profit d'une approche davantage technique en termes de « concurrence » et de « fusion » potentielle entre labels (« Diversité » et « Egalité »), et donc finalement d'une « dispute entre normaliseurs » (Mallard, 2000), dotés de réseaux sociotechniques différents. A défaut de volonté et de portage politique, c'est à nouveau le *statu quo* qui l'emporte dans les travaux de la commission, faisant la part belle à une « normalité » sociale, qui est celle qui se dégage des travaux des entreprises, dans les faits plutôt défavorable à la prise en compte des discriminations ethnoraciales.

Le projet de redynamisation du label naît du constat mis en avant par la Commission de labellisation de l'AFNOR de « problèmes de gestion organisationnelle » qui se posent aux entreprises candidates, et du fait que certaines d'entre elles n'ont pas suffisamment évolué en interne après l'attribution du label. Cet « essoufflement » conduit le ministère, en collaboration avec l'AFNOR, à mettre en place un groupe de travail qui se veut force de proposition, « *tout en tenant compte d'une conjoncture économique difficile pour les entreprises »*[30]. La coordination en est confiée à l'AFMD (Association française des managers de la diversité), structure hybride qui combine sur le mode identifié plus haut, « représentation » de l'entreprise et expertise technique, avec une prestation de services spécifiques.

Le groupe qu'elle réunit de septembre 2013 à décembre 2014 fut composé de représentants de grands groupes labellisées (essentiellement DRH et référents diversité), de chercheurs et, par intermittence, de personnes ressources (avocats, consultants, auditeurs), sollicités sur des thématiques spécifiques, ayant trait à la discrimination ethnoraciale en particuler. Les travaux sont rythmés par des réunions thématiques, des « ateliers » qui s'organisent autour de cinq axes[31]. La mission de cette commission partenariale est, nous l'avons vu, double. Il s'agit, d'une part, de parvenir à rendre le label *« attractif »* en « *mutualisant les coûts* »[32] et, d'autre part, d'élargir son champ d'application au-delà de l'égalité professionnelle, le handicap et la diversité des âges (ciblée à travers les contrats de génération). Un comité de pilotage formé par l'association en charge du projet, qui inclut également les chercheurs et les représentants de deux entreprises labellisées[33], prépare, anime les réunions, et en valide les comptes-rendus.

---

[29] Rappelons ici que l'obtention du label est payante pour l'entreprise qui doit rémunérer l'organisme de certification (AFNOR) pour la procédure d'audit, ainsi que pour les suivantes, réalisées à intervalle de quatre ans, qui confirment la détention du label, avec également des vérifications intermédiaires.

[30] Journal de terrain, décembre 2013.

[31] « Etat des lieux » (pour les entreprises labellisées et conséquences du label à l'échelle des équipes) ; « Audit » (analyse des problématiques des audits initiaux et de renouvellement) ; « Evaluation des risques de discrimination » ; « Multiplicité des normes, labels et certifications » (question de l'« aménagement du label ») ; « Adaptation du cahier des charges au renouvellement ».

[32] Compte-rendu de réunion, janvier 2014.

[33] Il s'agit en l'occurrence du DRH d'une entreprise de télécommunications et de la responsable diversité d'une entreprise dans le secteur de l'énergie.

Comme le montrent les observations que nous avons conduites, tout comme pour les discussions ayant entouré le texte de la charte, il s'agit d'un projet « fait pour et par l'entreprise » (Huët & Cantrelle, 2006). A ce titre, l'une des priorités de la commission ministérielle porte sur la « réappropriation » du label et de la politique de diversité par le personnel, au-delà de la sphère seule de gestion des ressources humaines, jusqu'aux « opérationnels », « responsables achats » et employés. Pour cela, le projet est doté d'un budget « recherche » qui doit permettre précisément d'organiser la consultation de ces profils diversifiés de collaborateurs. Or, cette initiative est source rapidement de tensions quant à la distribution et l'emploi des fonds, allant dans le sens de réduire le périmètre des investigations. L'enquête se voit en partie amputée, sous la pression des entreprises. En effet, composée essentiellement de responsables diversité, la commission estime qu'il est plus utile de se concentrer sur cette catégorie de personnels en raison de l'expertise particulière qu'ils sont censés avoir accumulée. Elle propose en revanche de compléter le panel des consultations par des « DRH groupe » en raison de leur vue d'ensemble sur les politiques de ressources humaines.

Alors que le projet est initialement structuré autour du double objectif identifié plus haut, c'est la question de la « dynamisation », ou encore celle de « l'attractivité » qui dominent largement les travaux en atelier. Selon un des participants : « *Le projet fut une opportunité très attendue par les entreprises pour revisiter leurs pratiques de gestion, exprimer leurs frustrations quant au label, et saisir l'opportunité de l'adapter à leur avantage* ». Deux thèmes en particulier concentrent l'attention des participants : la fusion des labels « Egalité » et « Diversité » ; et la résorption des « tensions » entre entreprises, auditeurs et commission de labellisation de l'AFNOR. Du point de vue des entreprises, il s'agit principalement de faire baisser le coût des audits, ainsi que d'éviter les « mauvaises surprises » en commission de labellisation[34]. Transversales à l'ensemble des séances, ces préoccupations se font plus explicites dans deux des ateliers, respectivement: « La multiplicité des normes, labels et certifications » et « Audits ». Une séance dédiée à l'« Etat des lieux » permet également aux entreprises de donner leur « ressenti », soulever des critiques quant à la gestion du label, et partager leurs « frustrations », liées au passage en commission de labellisation.

En effet, la démarche de labellisation, intéressante pour l'entreprise quand elle lui permet de faire valoir un « mieux disant social » dans les appels d'offres publics, est couteuse en moyens matériels et humains. L'adhésion à des labels représente un sérieux investissement, qui nuit à la seule logique de rentabilité économique. La préparation du dossier requiert de fournir des informations minutieuses concernant les sept domaines du cahier des charges : *« Un audit nécessite beaucoup de travail parce qu'ils nous demandent de rassembler un maximum d'information et de documents à présenter aux auditeurs. Heureusement, j'ai été étais aidé. Je pense que tout seul, j'aurais eu un peu de mal. Cette personne a consacré deux semaines à temps plein ! C'est très difficile, car elle a aussi d'autres tâches. »* - témoigne ainsi un responsable diversité (RRH, industrie lourde)[35].

L'idée qui ressort des entretiens réalisés avec les responsables diversité des entreprises labellisées est que celles-ci font face aujourd'hui à un « *trop d'audits* » : l'on vit à une époque du « *tout normé* ». Cela implique une surcharge de travail importante pour ces professionnels, d'autant que les audits du label diversité sont réputés plus poussés que ceux de son homologue en matière

[34] La commission de labellisation de l'AFNOR, de composition multipartite, réunit les représentants de l'Etat issu de différents ministères (Intérieur, Travail, Ville), des syndicats d'employés et d'employeurs, ainsi qu'un collège d' « experts » nommés par l'ANDRH.

[35] Le processus de labellisation débute lorsque que l'entreprise manifeste son intention d'adhérer au label et soumet sa candidature. Elle se conforme au cahier des charges établi par l'AFNOR, décliné en plusieurs versions selon la taille - plus ou moins de 50 salariés – et le statut, privé ou public. Dans les faits, il est attendu d'une entreprise impliquée dans une démarche de labellisation d'avoir signé la charte de la diversité afin de montrer son intérêt pour la problématique. L'entreprise soumet le dossier de candidature en précisant le périmètre géographique qu'elle souhaite labelliser. Ainsi, une entreprise de grande taille peut certifier, selon ses besoins et les moyens alloués, une ou plusieurs filiales. Le cahier des charges est structuré autour de sept domaines, dont le premier permet de situer l'entreprise grâce à un « état des lieux », suivent l' « évaluation des risques », « communication », « formation ». L'entreprise est amenée à nommer un référent chargé de développer un « plan d'actions », qui doit être communiqué à l'ensemble du personnel. Le cahier des charges implique la création de « cellules d'écoute » pour le recueil et le traitement des plaintes pour discrimination.

d'égalité, avec des visites surprise sur le terrain (alors que pour le « label égalité », les auditeurs se limitent à l'analyse de documents transmis par les RH).

A cela s'ajoutent des « *incohérences* » et des *« tensions »* entre auditeurs et Commission de labellisation de l'AFNOR que nos interlocuteurs ont été nombreux à mentionner. Comme nous l'avons montré par ailleurs (Alaktiff, 2015), ceux-ci ont en effet des points de vue et des intérêts divergents : alors que pour les auditeurs le but est d'« échanger des bonnes pratiques » et de maintenir des relations commerciales avec les entreprises (qui les rémunèrent, puisque les audits sont payants), le but de la Commission est de maintenir la légitimité du label, en sanctionnant les pratiques qu'elle juge mauvaises :

> *« L'auditeur, on ne le voit pas comme un adversaire, mais comme une personne qui vient plus nous aider. Même si au final, il vient nous auditer pour nous dire si ce qu'on fait est bien ou pas […]*
> *Notre passage en commission, c'était un jeu de massacre. On n'avait pas notre mot à dire, on était très, très étonnés. Ça n'incite pas à y retourner. On s'est dit : 'Ils nous engueulent sur nos mauvaises pratiques ?- on peut s'arrêter là !'. On connaît les critères, on connaît le fonctionnement d'un audit, on fait des audits internes et on fait des challenges entre nous, c'est tout !' »* (Responsable diversité, RRH, Industrie lourde)

Le cahier des charges est jugé technique et trop formel. Les auditeurs n'ont pas de compétence spécifique, ils sont les mêmes quel que soit le label accordé. Il s'agit en général d'auditeurs qualité : *« Le premier audit […], la personne ne connaissait rien à la diversité. C'était une auditrice qualité, elle n'a pas regardé le contenu, mais la procédure, le respect des tableaux, etc. Elle demandait : 'Est-ce que vous avez bien votre plan d'actions ? Est-ce que vous avez bien fait votre cartographie des risques ? Est-ce que vous avez ceci ou cela ?' »* (Chargé de recrutement, industrie lourde)

Au final, cette dynamique de « gestion du label », ou encore de *normalisation* de la procédure déjà normalisée, l'emporte sur l'objectif de révision de la norme, et a écarté les discussions sur l'élargissement des critères. Sensibles à la problématiques des discriminations ethnoraciales, les pouvoirs publics (en la figure plus particulièrement de la DAAEN), ne se sont pas donnés les moyens de leadership politique qui leur aurait permis de faire valoir cet agenda. Le Ministère se dit attaché au volet anti-discrimination, mais se défend de promouvoir toute mesure d'action positive. Les préconisations émises par la commission ont ainsi concerné la rationalisation de la procédure de labellisation, toujours à l'avantage de l'entreprise, avec notamment la mise en exergue de l'intérêt d'un projet de fusion entre labels ; ou encore la nécessité d'aménager les audits en cas de renouvellement, afin de « *maintenir le même dynamisme après l'obtention du label, sans toutefois exercer une pression trop grande sur les entreprises* »[36].

C'est dans cette logique que le rapport « Comment redynamiser le Label diversité. Retours d'expérience des entreprises labellisées » (2014) remis au ministère de l'Intérieur et à celui du Travail souligne *« la création de doublons (ex. : passage de la direction devant deux commissions de labellisation…) et de complications qui pourraient nuire à l'attractivité et l'effectivité des deux labels ».* Une telle pratique est dite contre-productive, en raison du risque de dissuasion pour les entreprises à adhérer aux certifications. D'où la proposition d'une procédure de cahier des charges commun et d'une mutualisation des audits *« tout en maintenant l'identité »* de chaque label[37]. Dans son allocution en juillet 2015, François Rebsamen[38] rappelle que l'ensemble des critères de discrimination *« ont tous la même pertinence, la même importance »,* avant de préciser qu'une

---

[36] Journal de terrain, octobre 2013.

[37] Bien que pratique sur le plan managérial, une telle décision ne manque de susciter des débats sur la confusion potentielle entre la mutualisation des audits et des labels, et la crainte consécutive d'une dilution du principe de l'égalité professionnelle dans celui plus large de la diversité (Laufer & Silvera, 2009 ; Laufer, 2014)

[38] Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, en charge de la dynamisation du label diversité : http://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/discours/article/remise-du-label-diversite (consulté décembre 2016)

« attention particulière devra être portée à la situation des seniors et des personnes en situation de handicap » (alors que ces derniers bénéficient déjà de leviers spécifiques). Dans ces conditions, l'élargissement du label diversité au critère de l'origine ne constitue pas une priorité.

Notons, pour conclure, l'ironie de la situation actuelle : alors que les préoccupations en faveur de la diversité des origines furent dans un premier temps « élargies » pour se faire « globales » et inclure d'autres motifs de discrimination (comme dans les travaux autour de la charte), dans la version actuelle de la diversité normalisée à la française, celle-ci doit être à son tour « élargie » pour inclure… la discrimination ethnoraciale. Une telle évolution rapide, en l'espace d'à peinte une dizaine d'années, ne peut qu'attirer notre attention sur une collusion potentielle et importante entre biens privés, collectifs et publics qu'esquissent ces démarches d'« auto-régulation » entrepreneuriale.

2.3. Qu'en est-il de la diversité ethnoraciale ?

Aujourd'hui, selon les données recueillies dans l'enquête portant sur le label, l'AFNOR écarte le besoin de « *mesure systématique »* de l'ensemble des risques de discrimination au regard de la loi, en raison du coût engendré qui pourrait être « *nuisible à l'attractivité* » du label[39]. Au-delà, elle n'encourage pas la certification de la diversité ethnoraciale pour ceux qui la consultent en amont - souvent des entreprises dites « les plus avancées », des grands groupes qui de par leur position de leadership sont disposés à élargir leurs politiques diversité[40].

Alors que la norme théorique de la diversité est, nous l'avons vu, « générique » (Doytcheva & Caradec, 2008), la norme *officieuse*, y compris dans le cadre des travaux normatifs entourant le label, demeure celle d'une diversité sélective. Libre aux entreprises de choisir les champs d'action qui leurs semblent « prioritaires » ou « importants » à investir. Notons que cette posture française diffère des stratégies adoptées ailleurs[41]. Selon notre hypothèse, elle est tributaire du choix des instruments d'action publique, ceux nous l'avons vu d'une « *smart régulation* », agissant via des normes techniques (chartes et labels), où l'entreprise est à la fois juge et partie des actions accomplies. En tant que *soft-law*, c'est-à-dire dispositif non-obligatoire censé apporter une meilleure adaptation à la réalité des entreprises et compléter la loi (Loneux, 2012), le label ne contribue guère à élargir la catégorisation de la diversité, au-delà des critères légaux bénéficiant de provisions spécifiques. En l'absence d'un réel engagement de l'Etat, le portage d'une politique de diversité au-delà du triptyque genre-âge-handicap reste à l'appréciation des entreprises et sur le principe du volontariat. Dans ce contexte, ce sont généralement les entreprises « les plus avancées », qui sont les plus ouvertes à l'élargissement des critères. Dans certains cas, elles osent s'aventurer sur des critères considérés comme « tabou », tels la diversité ethnoraciale, mais aussi l'orientation sexuelle. Des préventions et résistances importantes perdurent cependant sur le sujet. A défaut d'un engagement motivé par des logiques d'égalité, les entreprises justifient leur désengagement par des intérêts qui visent à maintenir la stabilité :

> *« L'auditeur nous a demandé pourquoi on ne travaille pas sur tel ou tel critère. Donc voilà, ça nous amène à réfléchir. Mais on se dit : 'Est-ce que ça a un intérêt de travailler sur ce sujet ou, est-ce que ça ne va pas, au contraire, stigmatiser ou faire discuter sur des sujets qui n'en sont pas pour l'instant'[…]*

---

[39] Compte rendu de réunion, janvier 2014

[40] Quand la problématique ethnoraciale parait inéluctable, l'AFNOR propose de l'aborder sous l'angle des *« croyances religieuses »*, des *« risques psychosociaux »*, tout en mentionnant aussitôt la crainte des organisations syndicales de voir réduire *« la diversité à la question des origines »*. Journal de terrain, décembre 2013.

[41] Par exemple la charte belge de la diversité, tout en s'inspirant de l'initiative française et suivant une approche multicritères, indique clairement trois champs prioritaires: sexe, handicap et origine :
Cf. https://ibz.be/fr/system/files/attachements/page/charte_diversite.pdf Consulté 10 juillet 2017

S'ouvrir à d'autres critères, pour l'instant non ! […] En ce moment, on a pas mal de questions sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle, mais ça ne rentre pas en soi dans un critère. Mais c'est des questions de RH qu'on a. » (Animatrice territoriale diversité, Industrie lourde)

Lorsqu'elle est abordée en atelier, la question de l'orientation sexuelle est soutenue par l'initiative récente d'une « charte LGBT ». Cependant, contrairement à celle de la diversité dont la signature est rendue nécessaire pour l'obtention du label, rares sont les entreprises qui l'on paraphée. La majorité expriment un malaise et des tensions relatives à la mise en place d'un plan d'actions en faveur de l'orientation sexuelle. Mais cette « gêne » ne fait que croître, dès lors qu'il est question de diversité ethnoraciale. Ceux qui réagissent positivement à la problématique sont souvent issus de groupes qui emploient une large main-d'œuvre immigrée primo-arrivante, ou de descendance immigrée, dans des secteurs économiques dits « en tension » (télétravail, informatique, chaînes de restauration, parmi d'autres). Il s'agit pour ces entreprises davantage de valoriser une situation existante que de s'engager dans un plan d'action contre les discriminations.

Les responsables diversité soulignent sur ces sujets la présence de *« gardes fous »* - des membres de l'encadrement qui empêchent ou freinent les initiatives. Cela soulève des questions quant au poids relatif des acteurs impliqués : un responsable diversité peut-il exercer la même influence qu'un cadre, un directeur de groupe ? Les responsables diversité rappellent la dimension politique du sujet, et le fait qu'il est souvent contourné, y compris au niveau national, par des actions ciblées sur les « jeunes de banlieues » *: « Si on sort des trois, quatre critères, c'est vrai que cela devient plus compliqué et beaucoup plus 'politique' en interne. Nous, c'est à l'appréciation de la direction pour savoir si on avance ! Concernant l'orientation sexuelle, on nous a dit : 'quel est l'intérêt pour entreprise ?' Enfin, la première remarque, c'est : 'Ben, on ne voit pas l'intérêt pour nous'. »* (Ingénieur, industrie lourde)

L'enquête montre aussi l'absence d'outils managériaux spécifiques. En effet, la gestion de la diversité repose sur de multiples outils à disposition des managers. Alors que les mesures relatives à l'égalité professionnelle et au handicap se sont largement développées, peu ciblent la diversité ethnoraciale. Celles-ci se résument à des questionnaires internes, qui restent souvent superficiels, à des « sensibilisations » (plutôt de courte durée), des actions menées dans le cadre de la politique de la ville, des « échanges de bonnes pratiques ». Les responsables diversité font également valoir que s'ils ne certifient pas la diversité ethnoraciale, ce n'est pas pour autant que rien n'est fait sur le sujet. Un élargissement opère en théorie, comme en pratique, mais reste souvent informel, voire implicite.

Dans les exemples que nous avons étudiés, les préoccupations qui concernent la prise en compte de la diversité ethnoraciale reposent sur la mobilisation d'acteurs spécifiques, à la fois « porteurs de cause » et « relais organisationnels » pour l'instrumentation de ces objectifs au travail (Doytcheva, 2011). Agissant à la marge et dans la périphérie de l'organisation, ces « opérateurs de la diversité » se révèlent être les moteurs essentiels de son engagement, amenés souvent à prendre en charge, y compris de manière tacite, la gestion des catégories ethnoraciales. Sollicités pour venir en aide aux entreprises, souvent les plus volontaires, ils interviennent pour former à la diversité, assurer des diagnostics. Leur contribution concerne également la « fabrication » d'indicateurs, indispensables à la certification. Enfin, des associations, fondations d'entreprise, cabinets de consultance ou de recrutement, tels que l'Afip ou Mozaik RH par exemple, constituent la voie essentielle pour le recrutement des « candidats de la diversité ».

Plus récemment, les « cellules d'écoute »[42], impulsées par l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail, ont également fait l'objet d'une stratégie d'externalisation de la part des entreprises, afin d'encourager les salariés à y avoir recours. Toutefois, comme le confirment nos données, en matière de lutte contre les discriminations leur saisine reste peu courante. De surcroît, lorsqu'elle se produit, le

[42] Arrêté du 23 avril 2009 (JORF n°0105 du 6 mai 2009).

processus prend la forme davantage d'une médiation en faveur de l'entreprise que d'un traitement des inégalités en faveur du salarié. Et pour cause, comme pour d'autres exemples d'action analysés ici, la notion de conflit d'intérêt est à envisager, puisque l'intermédiaire d'action publique qui prend en charge la gestion de la cellule est rémunéré par l'entreprise. Il a donc souvent tout intérêt à « protéger son affaire » qui, donnant lieu à un abonnement, est de surcroît lucrative. Ces intermédiaires ont ainsi et bien souvent vite fait d'agir non plus pour protéger le salarié, mais l'intérêt de l'entreprise, dissuadant l'employé de porter plainte, au risque d'« *entacher sa légitimité »*, si chère sur le marché du travail : *« Il a avouait qu'il travaillait pour les entreprises et que son rôle était de jouer le rôle de médiateur et d'empêcher l'employé de porter plainte contre l'entreprise »* - confie un de nos interlocuteurs.

Comme le montre notamment ce dernier exemple, « les opérateurs de la diversité » - consultants, intermédiaires du placement, experts - se révèlent trop faibles pour « inverser le regard », comme les y invite la problématique antidiscriminatoire : des individus candidats au placement vers une évaluation critique des règles et des conduites qui, dans les pratiques professionnelles les plus routinières, régissent les effets différentiels de la sélection au travail.

Conclusion

La France connaît une prolifération de normes de management (De Vaujany, 2006 : 110) depuis les années 2000. Le champ de la diversité compte en particulier un éventail de chartes et de certifications ayant pour vocation à orienter et à corriger le comportement des organisations (Ackrill, Caven & Alaktif, 2017). Cette généralisation de standards dans les activités sociales de plus en plus variées, révèle la tendance croissante des pouvoirs publics à déléguer leur pouvoir régulateur au privé. Or ce contournement de l'action publique par la normalisation mérite d'être interrogé. D'une part, il représente un coût pour l'entreprise, en termes de temps et de moyens humains. D'autre part, les normes constituent des instruments dépolitisés d'action publique. En s'appuyant sur une apparente neutralité, présentée comme rationnelle et technique, elles peuvent escamoter des débats plus politiques, dissimuler des objectifs moins avouables, se voir instrumentalisées pour créer des consensus de réforme.

Alors que dans le cas européen, le partage des tâches entre pouvoirs publics et acteurs privés en matière de régulation repose sur un clivage net – définition des objectifs par les premiers et des moyens pour les atteindre, par les seconds – dans le cas français de la normalisation, l'on assiste en revanche à une situation beaucoup plus « enchevêtrée » (Borraz, 2004 : 158). Les pouvoirs publics y délèguent à des acteurs privés le soin de mettre en œuvre la réglementation, de réguler leur activité, voire de s'auto-réguler. Constituant en théorie une « re-regulation » (Majone, 1996), les normes sont aussi une « auto-régulation », pouvant s'apparenter à « un self-service d'autoproduction de certificats de bonne conduite » (De la Broise & Lamarche, 2006 : 17). De ce point de vue, l'on peut souscrire à l'analyse macro-économique selon laquelle il s'agit-là d'un nouveaux compromis dans la gestion politique du capitalisme contemporain, « au-delà de l'ère fordiste » (Chavy et al., 2011).

L'enquête souligne l'importance des dispositifs documentaires (textuels, scripturaux, discursifs) dans les processus normatifs (Mallard, 2000). Etudier la lettre de la norme (sa correction, lecture, réinterprétation) permet en effet de savoir comment l'accord obtenu en comité technique a des chances de valoir à l'extérieur. C'est l'hypothèse de la performativité de la norme, qui n'est pas seulement le reflet d'arbitrages rendus entre stratégies des parties prenantes, mais comporte une dynamique propre. Dans le cas de la normation de la diversité, nous avons ainsi observé la mise en place progressive d'une coordination politico-technique, régie d'une part par des organes de représentation de l'entreprise, et des employeurs en particulier, et d'autre part par une expertise spécifique, structurée d'abord dans le champ du « mécénat social », puis dans celui des ressources humaines et du « management de la diversité ».

Cela s'est traduit, parmi d'autres conséquences, par le passage revendiqué d'une norme « spécifique » de la diversité, vers une autre, en théorie « générique », mais qui reste d'application variable dans les pratiques des acteurs économiques. Il ressort en effet du tableau croisé des stratégies et jeux d'acteurs que nous avons dressé que, comme le propose Huët (2008), l'initiative de la diversité fut à ses débuts au moins une action de l'entreprise décidée avec l'entreprise – révocable, « auto-référentielle », faiblement coercitive. Les dispositifs de *soft-law* encouragent en effet la logique de volontariat et d'autoproduction de la preuve : dans cette optique, les entreprises se mettent dans la position de valider elles-mêmes le caractère « responsable » de leurs actions, alors que de plus en plus d'études lèvent le voile sur la domination qu'elles exercent dans ces processus de divulgation de règles de « bonne conduite ». Dans les démarches d'auto-réglementation, les frontières entre biens privés, collectifs et publics se trouvent, nous l'avons vu, brouillées (Egan, 2001 : 6).

Cette ambigüité, en France « structurelle » (Doytcheva & Hachimi, 2010), impacte fortement le contenu des programmes étudiés. Alors que les entreprises se sont montrées soucieuses de leur « indépendance », les pouvoirs publics en théorie mandataires et en pratique financeurs d'une grande partie des actions (Doytcheva, 2011), ont manqué des moyens ou du pouvoir politique d'imposer leurs objectifs d'action. En ce sens, les travaux réalisés autour du label à l'AFNOR et en amont ont réellement constitué une *normalisation* de la diversité, au sens sociologique que nous avons donné à la notion, c'est-à-dire de diffusion d'une conception jugée « normale », à savoir socialement « la plus acceptable », du point de vue des entreprises en particulier.

Cela conduit d'une part à une certification de la diversité **« à géométrie variable »**. Comme dans le cas des travaux menés sous l'égide la charte, le choix est donné aux entreprises engagées de promouvoir leur propre définition de la diversité, en hiérarchisant des thématiques « prioritaires », « les plus importantes ». Cela conduit subséquemment et d'autre part à la mise en place de stratégies sélectives et non pas exhaustives de catégorisation de la diversité, qui dans la France des années 2000 se rejoignent dans une tendance commune à l'éviction de l'ethnicité : la diversité normalisée à la française omet ainsi bien souvent celle des origines. Le pouvoir même de contrôle exercé par l'AFNOR sur ces questions est contesté : aux « *frustrations* » générées par le passage en commission, les entreprises préfèrent *« faire des challenges »,* dans une démarche d'auto-valorisation et de « ré-enchantement » (De la Broise & Lamarche, 2006) des relations professionnelles et économiques.

Aujourd'hui, le label diversité n'a pas d'autre pouvoir que celui de proposer un cahier des charges qui s'appuie sur des critères légaux, bénéficiant de provisions spécifiques (quotas en matière de handicap, contrats de génération pour l'âge, mesures en faveur de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, etc.). D'ailleurs, il a peu influencé la problématique du handicap, celle des « seniors », ou encore celle de l'égalité professionnelle. A la différence de ces catégories de publics bénéficiant de dispositifs spécifiques, rien n'est prévu pour la diversité ethnoraciale. L'absence même d'outils managériaux rend l'appréhension de la problématique difficile pour l'entreprise. Un élargissement opère en théorie comme en pratique, mais reste souvent informel, voire inavoué pour les acteurs économiques.

Références bibliographiques :

Ackrill, R., Caven, V. & Alaktif, J. (2017). 'Black Boxes' and 'Fracture Points': The Regulation of Gender Equality in the UK and French Construction Industries. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(21), 2977-2996

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.

Alaktiff, J. (2015). *Diversité des origines en management et enjeux organisationnels crées par les normes. Etude de cas en France et au Canada*. Thèse : sciences de gestion, Université de Lille 1, 315 p.

Bébéar, C. (2004). *Des entreprises aux couleurs de la France - Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*. Paris : La Documentation française.

Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances? *Revue Française de Gestion*, *151*, 205-218.

Bereni, L. & Jaunait, A. (Eds) (2009). Usages de la diversité. *Raisons Politiques*, *35*.

Borraz, O. (2004). Les Normes : instruments dépolitisés de l'action publique. In P. Lascoumes & P. Le Galès (Eds), *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Po.

Caradec, V. & Doytcheva, M. (2008). *Inégalités, discriminations, reconnaissance. Une recherche sur les usages sociaux des catégories de la discrimination*. Université de Lille 3-DREES/MiRE.

Capron, M., & Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 9.

Chavy, F, Postel, N., Sobel, R. & Cazal, D. (2011). *La responsabilité sociale de l'entreprise: nouvelle régulation du capitalisme?* Lille : Septentrion.

Chicha, M.T. (2004). La pratique des CV anonymes. Avis rédigé à la demande de l'Institut Montaigne.

Chicha, M. T. & Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité: une jonction indispensable. *Gestion*, *34*(3), 66-73.

Cochoy, F. (2000). De l'« AFNOR » à « NF », ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle. *Réseaux*, *18*(102), 63-89.

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.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.

De la Broise, P., Lamarche, T. (Eds) (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Lille : Septentrion.

Delaye, R., Peretti, M., & Terramorsi, P. (2007). RSE et diversité confessionnelle: une responsabilité en clair-obscur. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, *6*(3).

Dobbin, F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton NJ: PUP.

Doytcheva, M. (Ed) (2008). *De la lutte contre les discriminations ethno-raciales à la « promotion de la diversité ». Une enquête sur le monde de l'entreprise*. Université de Lille 3-DREES/MiRE.

Doytcheva, M. (2009). Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises. *Raisons Politiques*, 35, 107-124.

Doytcheva, M. & Hachimi Alaoui, M. (2010). Promouvoir la diversité en entreprise : genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale. *Asylon(s)*, 8 [En ligne].

Doytcheva, M. (2011). Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises. *Sociologies pratiques*, 23, 57-68.

Doytcheva, M. (2015). *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*. Bruxelles : Peter Lang, coll. « Travail et société », vol. 80.

Edelman, L. B., Fuller, S. R. & Mara-Drita, I. (2001). Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law. *American Journal of Sociology*, *106*(6), 1589-1641.

Egan, M. (2001). *Constructing a European Market. Standards, Regulations and Governance*. Oxford: OUP.

Fassin, D. (2002). L'invention française de la discrimination. *RFSP*, *52*(4), 404-423.

Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population: cours au Collège de France, 1977-1978*. Paris : Hautes Etudes Gallimard-Seuil.

Guiraudon, V. (2004). Construire une politique européenne de lutte contre les discriminations : l'histoire de la directive « race ». *Sociétés contemporaines*, 53, 11-32.

Halperm, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (Eds) (2014). *Instrumenter l'action publique*. Paris : Presses de Sciences Po.

Huët, R. & Cantrelle, M. (2006). Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail ». *Développement durable et territoires* [En ligne].

Huët, R. (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.

Kelly, E. & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, *41*(7), 960-984.

Klarsfeld, A. (2009). The diffusion of diversity management: The case of France. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(4), 363-373.

Lascoumes, P. (1996). Rendre gouvernable : de la « traduction » au « transcodage ». L'analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique ». In J. Chevalier (Ed), *La Gouvernabilité* (pp. 325-338). Paris : PUF.

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (Eds) (2004). *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Po.

Laufer, J. & Silvera, R. (Eds) (2009). Egalité et Diversité. *Travail, Genre et sociétés,* 21.

Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.* Paris : La Découverte

Loneux, C. (2012). Formes et enjeux de régulation autour de l'engagement en entreprise - Proposition d'analyse prospective. *Question(s) de management*, *2*(1), 85-94.

Lorcerie, F. (2000). La lutte contre la discrimination ou l'intégration requalifiée. *VEI Enjeux*, *121*, 69-81.

Majone, G. (1996). *La Communauté européenne: un Etat régulateur*. Paris : Montchrestien.

Mazouz, S. (2014). Ni juridique, ni politique. L'anti-discrimination en pratique dans une Commission pour la promotion de l'égalité des chances et la citoyenneté. *Droit et société*, *86*, 11-32.

Mallard, A. (2000). L'écriture des normes. *Réseaux*, *18*(102), 37-61.

Montargot, N. & Peretti, J.-M. (2014). Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité. *Management & Avenir*, *68*, 183-200.

Réseaux (2000), « La fabrication des normes », *18*(102).

Sabeg, Y., & Méhaignerie, L. (2004). *Les oubliés de l'égalité des chances: participation, pluralité, assimilation--ou repli?* Paris : Institut Montaigne.

Terramorsi, P., Barthe, N., & Peretti, J. M. (2009). L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40. *Management & Avenir*, *8*, 268-280.

Thévenot, L. (1997). Un gouvernement par les normes; pratiques et politiques des formats d'information. In B. Conein & L. Thévenot (Eds), *Cognition et information en société* (pp. 205-241). Paris : Ed. de l'EHESS.