

## **Vaincre les discriminations par la promotion de la « diversité » ou par un dialogue républicain de nature « interculturel » ?**

**Philippe PIERRE<sup>1</sup>**

Université Paris Dauphine  
philippe.pierre22@wanadoo.fr

### **Résumé**

*La variable de la diversité des équipes est considérée aujourd'hui comme possible source de performance, et même source principale, quand l'entreprise cherche à atteindre des résultats meilleurs. Cet article vise à questionner la notion même de gestion de la diversité dans le contexte actuel des entreprises françaises et propose, pour cela, un détour par le champ des sciences politiques.*

*En France, les politiques d'action préférentielle en faveur de groupes identifiés sur une base culturelle ou ethno-raciale apparaissent comme concurrentes des politiques de redistribution issues traditionnellement de la période des trente glorieuses et qui ont pris le nom d'actions positives fondées sur des critères économiques et sociaux. Entre critique d'un républicanisme catalogué comme unitaire et désuet et tentation d'une discrimination positive qui ne dit pas son nom, un appel croissant à des politiques de la différence, et par extension à des quotas, se profile dans les débats publics. Le champ des entreprises n'est pas épargné avec la notion floue de diversité à défendre. Une tentation du recensement systématique, du chiffrage et de la mesure généralisée de sous-populations stigmatisées parcourt ces politiques de gestion de la diversité qui revendiquent un idéal d'égalité des chances impliquant, si l'on y regarde de plus près, deux sortes d'obligations : celle de pouvoir démontrer qu'on est victime de handicaps ou de discriminations, et celle de revendiquer, face à l'oppression, une identité propre contre les préjugés et les discriminations que l'on subit en tant que femme, en tant que minorité stigmatisée, en tant que personne désaffiliée... Cet article cerne certains risques à confondre diversité et égalité et notamment ceux de renforcer une société de la consolation venant creuser, au nom de bonnes intentions, des écarts entre « types » de citoyens français et saper le socle de ce qui rassemble. Ceci vaut-il aussi pour un responsable de gestion des ressources humaines qui cherche à lier performance et management d'équipes diversifiées que l'on appelle trop vite « interculturelles » ?*

### **Mots-clés**

*Égalité, management interculturel, diversité, performance, politiques, discriminations*

### **Abstract**

*From the variable related to the teams diversity is considered nowadays as being a potential source of performance, even the main source, when the organization tries to achieve better results. This article queries the notion of 'management of the diversity' in the current context of the French companies and suggests an approach through the field of political science.*

*In France, the action policies which give the groups identified on cultural or ethno-racial basis a preferential treatment appear as competitors of redistribution policies issued traditionally from the period of "glorious thirties", which are taking positive actions based on economic and social criteria. Besides the critics of a republicanism considered as unitary and obsolete and the temptation of a positive discrimination which covers its name, a growing call to the policies of diversity, and by extension to quotas, can be found in the public debates.*

*The enterprises aren't unaffected by the vague notion of diversity to defend. A temptation related to the systematic count of stigmatized populations is part of the policies regarding the management of the*

---

<sup>1</sup> Philippe PIERRE est co-directeur du Master de Management Interculturel de l'Université Paris Dauphine.

*diversity, which postulate for an ideal of 'equality of chances', involving, if we look more closely, two types of obligations: one refers to the capability to prove that certain groups are victim of disabilities or discriminations and the other claims, facing oppression, for a specific identity against prejudices and discriminations that women, stigmatized minorities and disaffiliated persons are subjected to... This article outlines several risks related to confuse diversity and equality and also to reinforce a 'society of consolation' that deepen the gap between French citizens "types" and undermine the foundations of what brings together. Does this question also concern Human Resources Managers who try to link performance with multicultural teams' management that we call so fast "cross-cultural"?*

**Key words**

*Equality, cross-cultural management, diversity, performance, policies, discriminations*

**Introduction**

« La planète de l'universel sera plus que jamais celle de la multiplicité culturelle » (M. GAUCHET)<sup>2</sup>.

Dans la plupart des pays riches, la notion de diversité conteste ou éclipse celle d'égalité. Le mot de « diversité » tient d'une construction conceptuelle qui a intégré différents apports, européens mais également anglo-saxons, et a été élaborée par certaines sphères de pouvoir pour caractériser, à un moment particulier, les enjeux de la société française en termes notamment d'accès à l'emploi et à l'éducation.

Considérer la culture comme un univers de sens revient à se questionner aussi sur les moyens d'action permettant de fonder ou pas un ordre juste et productif pour ceux qui évoluent dans le champ des entreprises. Ainsi, les politiques dites de la gestion de la diversité invitent à savoir comment instituer, entre des partenaires différents, un « vivre ensemble » qui ne se décrète pas. Comment la quête d'égalité peut-elle se développer sans générer des inégalités (perçues comme injustes) dans les organisations<sup>3</sup>?

Faut-il reconnaître les gens par leur position, leur mérite ou par leur nature ? Face aux inégalités sociales et aux discriminations, notamment raciales, comment éviter de rendre les lois votées sans effets ? Faut-il en passer par une politique plus volontariste qu'aujourd'hui et appliquer des quotas pour défendre des *minorités* mal traitées ? Faut-il abolir une position sociale injuste ou permettre aux individus de s'en échapper ?

---

<sup>2</sup> : M. GAUCHET, « Du bon usage des droits de l'homme », *Le Débat*, n°153, Janvier-Février 2009.

<sup>3</sup> : M. OZBILGIN, *Equality, Diversity and Inclusion at Work*, Cheltenham, New York : Edward Elgar Press, 2009.

Chaque jour, la République est questionnée sur sa capacité à faire face à une « double » panne de l'ascenseur social : les démunis ne parviendraient pas à changer de condition suivant leurs efforts tandis que les enfants des mieux lotis ne seraient pas sûrs de conserver leurs positions<sup>4</sup>. Pire, quand le mérite sanctionne des privilèges pour quelques-uns seulement, l'idée se renforce d'une République supposée victime de cécité et qui ne parvient plus à marier principe d'égalité formelle et lutte contre les discriminations pour les femmes, les personnes handicapées, pour nos concitoyens issus directement d'une immigration de tous les continents, pour nos concitoyens issus des anciennes colonies françaises et aujourd'hui encore nommés de « troisième génération »<sup>5</sup>...

Sur dix fils de cadres accédant aux classes d'un collège en 1995, huit réussissaient à poursuivre leur chemin comme étudiants dix ans après et un seul avait arrêté ses études sans avoir décroché le baccalauréat. Sur dix enfants d'ouvriers en revanche, trois sont présents dans l'enseignement supérieur quand la moitié a quitté le système sans décrocher le baccalauréat.

Il faudrait, entend-on, une politique volontariste de « lutte » qui permette aux minorités d'être présentes au cinéma, à la télévision, dans le monde de l'entreprise, celui de la politique, partout dans les lieux où se distribue le pouvoir... A diplôme équivalent, des études du CEREQ montrent que le taux de chômage pour les enfants de parents français et ceux ayant des parents étrangers peut varier de 1,5 pour les titulaires d'un CAP/BEP à 2,2 pour les diplômés de l'enseignement supérieur. Comment, dès lors, rendre davantage visibles les discriminations pour mieux les sanctionner ? La *discrimination positive* est-elle une solution ? Et les politiques d'action préférentielle en faveur de groupes identifiés sur une base culturelle ou ethno-raciale sont-elles concurrentes, complémentaires ou substituables aux politiques de redistribution issues traditionnellement de la période des trente glorieuses (*actions positives* fondées sur des critères économiques et sociaux) ?

Récemment, un appel lancé par des femmes et des hommes de bonne volonté<sup>6</sup> "pour une république multiculturelle et postraciale" critique une logique de coloriage liée à la diversité. Cet appel, en ses motifs introductifs, exhorte à ne pas réclamer de réparations pour le passé mais à exiger l'égalité pour le présent. Cet appel invite à

---

<sup>4</sup> : S. HEINE, « La dimension communautarienne du républicanisme français. L'affaire du foulard islamique comme réactivation d'un imaginaire national », *Raison publique*, n° 9, octobre 2008, pp.59-85.

<sup>5</sup> : L. BACRO, « Quid de la gestion de la diversité en France ? Le cas des Français originaires des anciennes colonies françaises », <http://www.raison-publique.fr/article243.html>.

<sup>6</sup> : Cet appel a été coécrit par R. DIALLO, F. DURPAIRE, L. THURAM, M. CHEB SUN et P. BLANCHARD ([www.respectmag.com/appel-la-rencontre](http://www.respectmag.com/appel-la-rencontre)). On peut y lire, en introduction de l'appel, que les enfants de l'immigration non européenne, « savent que leur famille, parfois française depuis des générations, ne souffre pas d'un « défaut d'intégration », mais d'un « défaut d'acceptation », du fait d'une différence tenant à un millimètre d'épiderme, mais qui ne saurait pas s'effacer avec le temps.. ».

« aller plus loin » que les politiques actuelles et les 100 propositions de cet appel nourrissent l'idée que la « diversité » ne doit pas rester « une bonne intention » cantonnée à « un dossier à part » ou devenir « un terme à la mode » mais être envisagée comme une question propre à reconfigurer l'ensemble de la République, dans le sens du mieux-vivre ensemble<sup>7</sup>. Parmi les propositions de cet appel, on entend, par exemple, réserver un pourcentage des postes d'ambassadeur attribués aux éléments brillants des « membres de la diversité » qui ont déjà réussi dans la société civile. Dans un élan stochocratique, l'appel propose aussi, de manière étonnante, de « surreprésenter » les territoires et les populations mal « défendus » dans le jeu de nos institutions : « une mesure consisterait à attribuer 30 postes de sénateurs pour représenter ces zones, non plus par élection mais par tirage au sort sur les listes électorales des banlieues » (proposition 15).

Questionnée sur sa capacité à *faire* des égaux, notre société est tiraillée par la tentation du chiffre et du quantifiable. L'intention de cet article est de montrer que se profile dans les débats publics et dans le champ des entreprises, une gradation dans l'appel à des politiques de la différence, et par extension aux *quotas*, comme solution aux inégalités de notre société. Ces politiques prennent les noms de discrimination positive mais ont aussi à voir avec celles dites de « gestion de la diversité » investissant le champ des entreprises et des institutions publiques<sup>8</sup>. Dès lors, un triple risque se fait jour avec l'extension de la notion floue de diversité. Celui d'emprisonner les individus dans des identités auxquelles il se pourrait qu'ils aient cherché précisément à fuir. Celui ensuite d'intérioriser un statut de victime et l'apprentissage de rôles qui lui sont associés. Celui enfin d'entrer dans une société de la *consolation* alors que la reconnaissance se fonde toujours sur un espace de discussion argumentative où l'on cherche à privilégier ce qui rassemble.

---

<sup>7</sup> : « Comment définiriez-vous les différentes composantes de la société française ? » demande t'on à R. DIALLO, signataire de l'appel « pour une république multiculturelle et postraciale » (Editions Respect Magazine, 2010). « Il y a les blancs et les non-blancs. Cette dernière appellation n'est peut-être pas objective puisque parmi les personnes maghrébines, par exemple, certains ont la peau claire. Politiquement pourtant, ils sont non-blancs. Idem pour les Asiatiques, les Africains et les personnes d'outre-mer. De toute façon, on voit dans les médias qu'il y a un traitement différent selon la couleur de peau. Les journalistes utilisent volontiers « d'origine guadeloupéenne » jamais « d'origine berrichonne » (« La France a beaucoup à apprendre des États-Unis en matière de diversité », *Revue France Amérique*, mars 2010).

<sup>8</sup> : Avec la création d'une charte de la diversité et d'un label diversité par un groupe social homogène (des chefs d'entreprise et des milieux proches du patronat), le poids des agences de notation sociale et la présence de filiales de firmes multinationales s'amplifie un mouvement de création d'un arsenal d'obligations qui se surajoute aux dispositions du code du travail et vient renforcer le rôle croissant d'instituts, d'observatoires ou associations (citons l'Institut Montaigne, IMS-Entreprendre pour la Cité, CJD...) qui proposent d'accompagner les entreprises et organisations dans leurs démarches de gestion de la diversité. Pour les praticiens, ceci vient renforcer le rôle des audits et l'obligation de devoir « rendre compte » au travers de tableaux de bord, indicateurs et critères de mesure supposés appropriés (R. HUET et M. CANTRELLE, « Gouvernances et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*, 2006, p. 15).

Référent langagier majeur, on tend à institutionnaliser la diversité alors même, fait paradoxal, que son fondement historique se marginalise. Avec la thématique de la diversité gagnent en importance les discriminations qui font l'objet d'un *ressenti* sans que la logique qui les produit soit nécessairement contestée ou même cernée.

Cet article entend démontrer qu'avec la diffusion de la thématique de la diversité, on tend à renforcer la catégorie ethno-raciale comme catégorie sociale prioritaire<sup>9</sup>. Il situe ses arguments dans les champs axiologiques et sociopolitiques et vise à souligner, dans un contexte d'alignement conformiste des agendas politiques et économiques, certains risques d'ethnicisation des relations sociales<sup>10</sup> et de confusion dans les moyens à prendre contre les inégalités pour de prétendues ou réelles victimes de discriminations<sup>11</sup>.

### *Action positive ou discrimination positive ?*

Les politiques sociales doivent-elles davantage passer de l'universalité au ciblage ? Et ce ciblage doit-il passer par des aides territorialisées ou des quotas généralisés ?

Faut-il mettre en place des dispositifs de lutte contre les discriminations liées à l'origine par les entreprises lors du recrutement dans l'attribution des marchés publics ?

Faut-il bannir de ces marchés publics les personnes morales condamnées pour discrimination et pour combien de temps ?

Faut-il élargir le champ des associations pouvant agir en justice en faveur d'un candidat discriminé à l'emploi, d'un stagiaire mis à l'écart pour un motif prohibé par la loi, d'un salarié traité systématiquement de manière défavorable... ?

Seule la mesure statistique permet-elle de sortir du déni pour aborder le domaine de l'action concrète ?

Faut-il, pour un chef d'entreprise, recenser des données, comme celles fondées sur le « ressenti d'appartenance » et, pour les salariés, devoir être interrogé sur ces données ?

Devons-nous ouvrir une cinquantaine professions dont l'accès est explicitement réservé en France aux personnes de nationalité française (soit 615 000 emplois) et 30 professions pour lesquelles est exigé un diplôme français (soit 625 000 emplois) ?

Faut-il faire de même pour le secteur public non accessible aux étrangers non communautaires (5, 2 millions d'emploi) ?

<sup>9</sup> : W. B. MICHAELS, *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir, 2009.

<sup>10</sup> : A. G. SLAMA, « Contre la discrimination positive. La liberté insupportable », *Pouvoirs* n°111, novembre 2004, p.133-143.

<sup>11</sup> : P. A. TAGUIEFF, *La République enlisée. Pluralisme, communautarisme et citoyenneté*, Paris, Éditions des Syrtes, 2005.

Les élus représentent-ils ceux qui les ont élus ou le peuple tout entier ? Cela revient-il à abandonner sa souveraineté à des députés ou simplement la déléguer ?

Faut-il intégrer, dans une loi, une obligation de transparence des entreprises et des administrations sur leurs progrès chiffrés en matière de lutte contre les discriminations sur les plans indistincts de l'égalité homme-femme, des âges, du handicap et... de l'égalité raciale<sup>12</sup>.

## 1. Les politiques de discrimination positive « à la française » comme solution ?

### 1.1 Voies nouvelles ?

Politiques d'aides, de soutien à de prétendues « minorités », de « rattrapage » d'un préjudice subi dans le passé, statistiques « ethno-raciales » rebaptisées statistiques « de la diversité » ... toutes ces intentions ou expressions souvent confuses, questionnent en fait l'égalité républicaine dans sa faculté à donner, à « qualité égale », la priorité à ceux qui auraient le plus de *mérite*. F. DUBET a su souligner deux façons de lutter contre les inégalités et reconnaître un mérite. Une critique conduite au nom des « places » et de l'égalité dénonce, par exemple, les écarts de salaires entre les revenus des dirigeants et ceux des salariés modestes. Une critique menée au nom des « chances » viendra plutôt dénoncer, au nom de la diversité, « l'endogamie sociale des groupes dirigeants dans lesquels les femmes et les minorités visibles ne sont pas assez représentées »<sup>13</sup>. Nombre de nos dirigeants, à droite comme à gauche de l'échiquier politique, semblent hésiter entre l'idéal malmené de la République (au nom des « places ») qui suppose de l'universel possible (et ignore les groupes) et des politiques de *la différence*, sorte d'idéal des tesselles d'une mosaïque, qui sous-entendraient que quelque chose de profondément singulier, qui ne peut être universellement partagé, appartient à chacun dans la définition de son identité dans un groupe ou une communauté<sup>14</sup>. Pour ces politiques de la *différence*, l'intégration en France aurait montré son échec. Pour les zélateurs les plus radicaux de ces politiques, une étape transitoire, une étape communautaire, doit marquer notre République parce que plus l'on serait « organisé structurellement en tant que communauté, en tant que groupe communautaire, plus l'on aurait de chances *réelles* de s'en sortir »<sup>15</sup>.

L'actuel Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, Y. SABEG, a prôné, il y a peu, « pour faire avancer la diversité », de « dépasser l'approche de l'antiracisme et de la lutte contre les discriminations » avec un nécessaire recours à une discrimination

---

<sup>12</sup> : Proposition n° 79 de l'appel « pour une république multiculturelle et postraciale » (*Editions Respect Magazine*, 2010).

<sup>13</sup> : F. DUBET, *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil, 2010, p. 55.

<sup>14</sup> : S. CAVELL, 2001, p. 360 cité par F. FISTETTI, *Théories du multiculturalisme*, Paris, La découverte, 2009, p. 119.

<sup>15</sup> : Débat entre F. DURPAIRE et K. SEBA, *Respect Magazine*, 22 août 2010.

positive « à la française »<sup>16</sup>. Il milite pour que l'on s'intéresse davantage qu'aujourd'hui à la façon dont les personnes discriminées se perçoivent elles-mêmes et à la façon dont ces individus « différents » se sentent perçus par les autres. En clair, la nécessité statistique d'observer l'état et l'évolution des discriminations ethniques, réelles ou supposées, d'une façon qu'il promet à l'avance strictement anonyme et volontaire... Traditionnellement, rappelons-le, hors de nos frontières, les destinataires de la discrimination positive ne sont pas des regroupements ou des catégories d'individus, mais bien des groupes d'appartenance. La stratégie retenue a souvent consisté dans le passé à faire surgir, au sein de ceux qu'on cherche à intégrer dans la société globale, des élites sociales, économiques ou politiques, dont on parie qu'elles joueront ensuite un rôle moteur dans le progrès général du groupe<sup>17</sup>. Pour celui qui se voit refuser un emploi, un logement ou un prêt pour la énième fois ou pour celui qui ne pensait plus demander justice par d'autres voies que judiciaires, c'est bien un nouveau langage de la preuve et des « ayants droit », de l'action publique mais aussi de l'action privée (associations, syndicats, plaignants...), qui pourrait se mettre en œuvre avec le succès de la notion de discrimination dite *positive*. Ces politiques favorisent un nouveau « droit à la différence » face à un ou plusieurs adversaires qui s'identifieraient à un universel autoritaire et, au final, condamnable parce que figé dans l'incantation et la « bien-pensance » de valeurs de la République qui auraient montré leur usure.

Les promoteurs en Europe de politiques de discrimination positive arguent que le sentiment d'injustice des minorités relève du mépris ressenti par les membres de ces collectivités quant à la représentation publique de leurs aspirations différentes à un idéal de vie réussi<sup>18</sup>. Pas plus que les chômeurs, les précaires et les exclus ne sont intégrés à la division sociale du travail, les gays, les lesbiennes, les transgenres, les minorités visibles ou les personnes handicapées ne le seraient réellement à la société politique dans chacun des pays européens. Ceci plaiderait d'une part, pour une démarche de justice sociale énergique qui tienne compte explicitement de la

---

<sup>16</sup> : Y. SABEG et Y. SABEG, *La discrimination positive. Pourquoi la France ne peut y échapper?*, Paris, Calmann-Lévy, 2004. Par action positive, on entendra classiquement une obligation de moyens et non de résultats. La sélection des candidats sur leurs compétences ne se trouve pas remise en question. Par discrimination positive, on évoquera plutôt une action qui vise à éliminer la discrimination passée ou actuelle subie par un groupe de personnes en leur accordant temporairement certains avantages préférentiels. Précisément, la « discrimination positive » vise classiquement à éliminer la discrimination passée ou actuelle subie par un groupe de personnes au regard des normes sociales en vigueur en leur accordant temporairement certains avantages préférentiels et une différenciation de traitement inscrite dans des textes législatifs ou réglementaires. On assimile d'ailleurs parfois à tort les politiques de quota de travailleurs handicapés à des quotas tout court et aux politiques de discrimination positive. À tort car si quelqu'un souffre d'un handicap, il n'aura que rarement l'occasion d'y remédier par lui-même, quelles que soient les circonstances. Ce quota est un droit au travail, le dépassement d'une difficulté objective justifiant un traitement spécifique. On ne crée pas, en l'occurrence, une inégalité pour corriger une inégalité.

<sup>17</sup> : W. KYMLICKA, « Etats du multiculturalisme », *Raison publique*, n° 9, octobre 2008, pp.31-45.

<sup>18</sup> : S. WUHL, *Discrimination positive et justice sociale*, Paris, PUF, 2007, p. 140.

spécificité et des caractéristiques de ces différents *groupes* construits socialement<sup>19</sup>. Mais ceci militerait également en faveur du recueil de données empiriques permettant d'évaluer le niveau d'égalité des opportunités qui existent ou pas entre ces différents groupes (sans que ce monitoring impliquant l'usage de statistiques relatives aux clivages ethnoraciaux ne conduise inmanquablement à la généralisation d'un système de quotas)<sup>20</sup>. La *reconnaissance* (en un sens très étroit) serait ici le processus qui donne naissance (« réalise ») à des identités de personnes soumises pourtant à la domination d'un modèle culturel qui se veut laïque mais s'ordonnerait en réalité autour d'une religion et d'un système culturel dominant à qui l'on doit rendre allégeance<sup>21</sup>. Comment ne pas voir un danger à renforcer ces processus politiques qui permettraient de rejoindre un groupe identifié comme discriminé et de conquérir ainsi des droits (culturels mais pas seulement) ? Car on peut penser que plus les groupes sont identifiés de manière précise, plus ils sont distingués des autres, moins les membres d'une société tendent à s'interroger s'il devient possible pour les individus de se construire une identité syncrétique. Jamais les sentiments d'appartenance individuelle, phénomènes subjectifs complexes, ne pourront se laisser quantifier de manière univoque. Pas davantage dans la société globale qu'en entreprise.

## 1.2. Reconnaître les différences entre « types » de Français ?

---

<sup>19</sup> : Où se situe l'approche de la « diversité de la société française » défendue par la charte de la diversité issue des milieux patronaux français ? Elle n'est pas sans rappeler celle des modèles sociétaux anglo-saxons. Des modèles dans lesquels l'individu, citoyen, salarié, tire d'abord son identité de la communauté dans laquelle il a été socialisé. Le problème est autant d'établir une égalité de traitement entre les individus qu'un équilibre social entre les différents groupes composant la société même si les promoteurs de la charte s'en défendent. Faut-il accepter que l'unité sociale passe désormais par la reconnaissance de groupes discriminés ou minoritaires ? Si les promoteurs de la charte de la diversité soutiennent que les entreprises ont « (...) intérêt à refléter la diversité de la société dans laquelle elles sont implantées », ils affirment également que « l'origine ethnique ne sera jamais « le » critère pour obtenir un emploi » (C. BEBEAR et Y. SABEG, Exposé des motifs, *Une Charte de la Diversité, pour quoi faire ?*, octobre 2004). Aussi, pour ce qui est des signataires initiaux de la charte, leur engagement en faveur des candidats issus de la diversité culturelle et ethnique ne se conçoit qu'à qualifications égales, ce qui écarte a priori toute forme de discrimination positive. Depuis, des chefs d'entreprise ont pu militer pour ce qu'il nomme une discrimination positive « à la française », regretter que la loi interdise de compter le nombre de personnes issues de la diversité et admettre, dans les colonnes du journal *Le Monde*, en juillet 2007, que « lorsque nous rencontrons un candidat qui a un prénom d'origine étrangère, il a plus de chance d'être recruté que celui qui porte un prénom français de souche (...) A partir du moment où, pour une catégorie de la population, il est plus difficile d'accéder à certains postes, il faut faire preuve de volontarisme ».

<sup>20</sup> : D. SABBAGH insiste sur l'exemple britannique où les entreprises privées, depuis 2000, les employeurs du secteur public aussi, s'efforcent de susciter davantage de candidatures des membres des minorités sans privilégier de discrimination positive au sens strict (« Éléments de réflexion sur la mesure de la « diversité » et des discriminations », *La Vie des idées*, 13 octobre 2009).

<sup>21</sup> : C. LABORDE, « Virginité et burqa : des accommodements déraisonnables ? Autour des rapports STASI et BOUCHARD-TAYLOR », *La Vie des idées*, 16 septembre 2008..



Il existe, depuis longtemps, et dans plusieurs pays du monde, des statistiques publiques regroupant les personnes sur la base d'une appartenance ethnique. Si la mise en place d'un « référentiel ethnoracial » semble pour le moment repoussée, la constitution, en mars 2009, d'un « Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations » (COMEDD) a alerté sur le risque qu'il y aurait à masquer l'aspect dynamique des appartenances à des communautés derrière l'attribution autoritaire d'origines liées à des nationalités (ou des ethnies catégorisées de l'extérieur). La tentation est forte de distinguer différents « types » de Français et émergent, par exemple, des demandes croissantes dans les milieux patronaux cherchant à mieux cerner la composition ethnoraciale de la population active qualifiée des bassins d'embauche<sup>22</sup>.

Si l'affiliation ethnique ne doit pas être conçue, par essence, comme étant une affaire d'hérédité, admettons que le premier mal qui touche notre société, avant le déni de revendication culturelle, est la désaffiliation sociale. Les femmes et les hommes ont besoin d'être reconnus sur différents plans et dans notre société, de plus en plus sont ceux qui éprouvent le besoin de se protéger du risque permanent d'être « débranché » face à des places et des statuts menacés de disparaître<sup>23</sup>. Face au péril de ne pouvoir gérer les écarts entre l'identité héritée, l'identité espérée et l'identité acquise<sup>24</sup>, face à la croyance que le jeu est ouvert et que tout le monde peut concourir et être classé selon son mérite, fort est le risque de se distinguer et de se différencier non autour de droits individuels mais de chercher à trouver la chaleur d'une histoire signifiante autour de droits collectifs et culturels pour précisément compenser l'idée que l'échec est imputable à l'individu lui-même<sup>25</sup>. Dans ces affrontements symboliques visant à imposer à l'ensemble de la société sa vision du monde en vue d'améliorer sa place dans la société, dans les débats publics, la lutte contre les discriminations (sous l'angle culturelle) a progressivement pris l'ascendant sur la lutte contre les inégalités, souvent en référence publique à des communautés stigmatisées (« musulmanes », « juives », « roms »...) et aussi en référence au mot de « diversité »<sup>26</sup>. Luttant pour leur

---

<sup>22</sup> : Si l'on sait que des pays comparables à la France produisent ces données à partir du recensement et de l'auto-déclaration, on sait moins que des politiques de « *nationalisation des postes* » sont de rigueur depuis le début des années soixante pour les entreprises (françaises notamment) dans le cadre de l'internationalisation de leurs activités notamment vers les pays en voie de développement. Comme l'ont fait les sociétés pétrolières françaises en Afrique avec des plans explicites de « gabonisation », de « sénégalisation » ou « d'ivoirisation » des postes, ces politiques se sont traduites par un ensemble de pratiques locales de traitement des différences fondées sur des quotas.

<sup>23</sup> : V. DE GAULEJAC, « Le sujet manqué », in N. AUBERT, *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004, p. 132.

<sup>24</sup> : V. DE GAULEJAC, « Le sujet manqué », in N. AUBERT, *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004, p. 141.

<sup>25</sup> : R. CASTEL, *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Editions du Seuil, 2003.

<sup>26</sup> : F. DUBET dans son dernier livre, montre bien que le modèle d'une méritocratie qui cherche à offrir aux individus, à tous les individus quelque soit leur âge, leurs sexe, leur métier, leur origine, leur orientation sexuelle et choix de vie... la possibilité de se répartir équitablement à tous les niveaux de la pyramide sociale des positions et des statuts est faussé, en réalité, par l'inégalité des dotations

« reconnaissance », nous voyons un danger à ce que des individus aient davantage acquis un droit à faire reconnaître la dignité de ce qui les rend différents les uns des autres que ce qui les rassemble<sup>27</sup>. N. FRASER a bien montré comment des revendications de « reconnaissance de la différence » alimentent des luttes de groupes mobilisés sous la bannière de la nationalité, de l'ethnicité, de la « race »<sup>28</sup>, du genre ou de la sexualité. Dans les années 1980, avec le repli du messianisme communiste et le relatif effacement du tiers-mondisme, de la Kabylie au Timor oriental, des Sud-Tyroliens aux Burakumin japonais, ce sont tous les oubliés de l'Histoire des cinq continents qui élèvent la voix. Or cette prolifération de mouvements identitaires, cette remontée spectaculaire du religieux, support restauré d'identités nationales en crise, interviennent dans un monde qui, commerce et technologie obligent, est soumis à un intense processus d'uniformisation et de « massification ». Dans ces conflits « post-socialistes », écrit N. FRASER, « l'identité collective remplace les intérêts de classe comme lieu de la mobilisation politique, et l'injustice fondamentale ressentie n'est plus l'exploitation mais la domination culturelle »<sup>29</sup>.

La reconnaissance de la dignité des personnes ou des groupes, les qualités, souhaitables ou exigibles, que les sujets entretiennent entre eux, deviennent une part essentielle de notre conception de la justice. Dans la société qui est nôtre, l'objectif ne serait plus la lutte contre les inégalités, au travers de conflits et ajustements « divisibles » relatifs aux richesses, mais de plus en plus la lutte contre l'avilissement ou le mépris, visant à restaurer une qualité morale déchu aux rapports sociaux par l'entremise de groupes « légitimement » en concurrence. Est-ce que chacun a toujours besoin d'être reconnu à partir du moment où il est respecté ?

## **2. La diversité, cheval de Troie des politiques de discrimination positive ?**

### **2.1 Logiques de performance : trois dangers à confondre diversité et égalité**

Dans la lutte contre les inégalités, un premier risque est de confondre égalité et diversité. Si elle répond au désir d'autonomie des individus, l'égalité des chances prônée par la diversité s'accommode souvent de l'existence et même du développement des inégalités. L'accès d'un petit nombre à la réussite n'a pas forcément de répercussions pour le plus grand nombre. P. ROBERT-

---

collectives initiales et ce que parvient notamment à offrir ou pas, faute de moyens, l'école de la République.

<sup>27</sup> : M. GIRAUD, « Diversité. Le piège des mots, la dérive des idées », in E. BADINTER et alii, *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, L'Aube, 2009, p.72.

<sup>28</sup> : La « race » renvoie à une assignation de l'extérieur qui prend appui sur des une apparence somatique alors que l'ethnicité évoque une revendication d'une identité sociale et des pratiques influencées par la culture.

<sup>29</sup> : N. FRASER, « Justice sociale, redistribution et reconnaissance », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 151.

DEMONTROND, A. JOYEAU et D. THIEL ont su montrer comment, dans le champ des entreprises, la thématique de la diversité pouvait renvoyer, sans nécessairement combattre les mécanismes qui produisent les inégalités d'accès à la formation ou aux promotions, à différents registres discursifs s'imposant comme des normes en surplomb, parmi lesquels « un discours de légitimation civique correspondant à l'encastrement socio-politique de l'économique, cadrant les pratiques managériales par le développement de contraintes opérationnelles présentées publiquement comme étant d'intérêt général » et « un discours de légitimation marchande, conditionnant l'action au respect de contraintes commerciales » (on pensera au marketing dit « ethnique »)<sup>30</sup>. Notion flottante qui s'impose comme une vérité d'évidence et un facteur supposé de double performance empiriquement testable (performance « subjective » au sens de performances éprouvables qualitativement et « objective » au sens de factuellement prouvables), la diversité a su conquérir en quelque sorte par simplification lexicale un statut qui rend impossible l'expression d'idées contraires<sup>31</sup>. Il est d'ailleurs paradoxal de mesurer l'influence dans le débat public des politiques d'action préférentielle en France alors qu'elles sont sous le feu des critiques ailleurs quant à l'attribution de marchés publics, emplois publics ou d'éducation<sup>32</sup>. Qu'est ce pourtant que *discriminer* ? Faire ce que font certains zéloteurs de la diversité et enfermer involontairement l'autre en admettant que les attributs de son identité en fassent, pour toujours, les signifiants. On mesure là le risque de tout communautarisme. Cela s'exprime souvent surnoisement par un passage d'une différence - un mode de raisonnement différent du nôtre, par exemple (« *ils ne pensent pas comme nous* ») - à une description de l'infériorité en réalité (« *laissons les réfléchir de leur côté* »). On croira aussi repérer une différence de *nature* et à force de chercher à identifier, séparer des communautés, certaines politiques dites de *gestion de la diversité*, peuvent précisément conduire à redéfinir les *différences matérielles* qui existent entre les gens (« j'ai plus que toi, tu as moins que moi, tant pis pour toi ») comme *des différences de culture* (« j'ai la mienne, tu as la tienne, et tout le monde est content »)<sup>33</sup>. En cela, les discriminations sont toujours une pathologie due à l'absence de mixité sociale pour des individus qui simplement s'additionnent, vivent côte à côte et fuient ce qu'une politique juste réclame, à savoir prendre le risque d'une analyse des causes profondes de l'absence de certaines populations à des positions de pouvoir plutôt que la promotion médiatique, ponctuelle, arbitraire de personnalités censées

---

<sup>30</sup> : P. ROBERT-DEMONTROND, A. JOYEAU et D. THIEL, « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.

<sup>31</sup> : P. ROBERT-DEMONTROND et A. JOYEAU, « La performance des politiques de diversité en question : une étude des représentations des acteurs », *Management & Avenir*, volume 31, 2010, pp.71-91 ; P. ROBERT-DEMONTROND et A. JOYEAU, « Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 34, n°3, automne 2009, pp. 57-65.

<sup>32</sup> : D. SABBAGH, « La remise en cause de l'affirmative action dans l'enseignement supérieur aux Etats-Unis : rupture ou faux-semblant ? », *Revue Mouvements*, janvier-février 2003, pp. 103-107.

<sup>33</sup> : W. B. MICHAELS, *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir, 2009, p. 46 et p. 47.

« incarner » cette diversité si recherchée. Les politiques de gestion de diversité contribueraient à ce que certaines personnes échappent à un traitement injuste sans abolir les inégalités de fond des positions économiques, sociales et symboliques (hiérarchies salariales, hiérarchies d'autorité, accès aux postes les plus intéressants...) auxquelles on ne veut pas, on ne veut plus ou on ne peut plus toucher<sup>34</sup>. Alors qu'il y a au cœur des politiques de gestion de diversité, la tentation de mesurer le mérite et de distinguer, mais le peut-on toujours, déterminisme sociaux et part de la responsabilité individuelle, jamais les manifestations et les causes des discriminations ne se réduisent à une définition unique. Il est en effet souvent difficile de démêler ce qui relève de la discrimination entre des individus du fait de certaines de leurs caractéristiques et ce qui relève des inégalités entre leurs milieux sociaux d'origine. Par exemple, si les étrangers sont plus souvent au chômage que les Français, cela tient d'une part à une discrimination à l'embauche mais aussi d'une inégalité de niveau de qualification qu'il faut tout autant combattre. La justice est un principe et non un « être »<sup>35</sup> défendu par de pseudo droits « culturels » et un discours de la « différence » qui, lorsqu'il est institutionnalisé, peut devenir un dispositif de contrôle des populations qui les cantonnent dans une fausse authenticité nostalgique<sup>36</sup>. Un dispositif qui nie la capacité des individus à réécrire le sens de leurs propres actions et les emprisonne dans des murs de significations auxquels il se pourrait qu'ils aient cherché à échapper<sup>37</sup>.

Un deuxième risque est bien d'entrer volontairement, au nom de motifs que l'on croit justes, dans une société de la consolation. F. FISTETTI a raison d'écrire que nous pouvons être en désaccord et même refuser certaines pratiques culturelles des autres cultures (comme la subordination des femmes) sans pour autant dévaluer leur culture in toto et avec elles les mondes vécus qui y sont incorporés<sup>38</sup>.

Quand lorsque l'on se sent étranger, répudié, ignoré... quand ses propres représentations ne sont pas possibles dans l'espace public, il convient de comprendre pourquoi et comment prennent force, dans cet espace, des identités latentes soudainement vécues et revendiquées comme moyen de lutte. Mais grand est le

---

<sup>34</sup> : « Je n'agis pas de la même manière selon que je me bats pour améliorer ma position ou pour accroître mes chances d'y échapper. (...) Une société ne se perçoit pas et n'agit pas sur elle-même de la même manière selon qu'elle opte d'abord pour l'égalité des places ou d'abord pour l'égalité des chances » (F. DUBET, *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil, 2010, p. 12).

<sup>35</sup> : F. DUBET, *Le travail des sociétés*, Paris, Le Seuil, 2009.

<sup>36</sup> : E. A. POVINELLI, *The Cunning of Recognition. Indigenous Alterities and the Making of Australian Multiculturalism*, Durham, Duke University Press, 2002.

<sup>37</sup> : A. SALIA, l'un des juges de la Cour suprême des Etats-Unis, hostile à l'affirmative action, avait imaginé « un système de justice réparatrice (ou correctrice) à points, par lequel on accorderait aux individus un crédit de points donnant droit à des faveurs, en fonction des discriminations subies par le groupe social, le groupe ethnique, le sexe, l'âge auxquels ils appartiennent » (« The Disease as a Cure » cité par E. DESCHAVANNE, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, Paris, La documentation française, 2005, p. 174).

<sup>38</sup> : F. FISTETTI, *Théories du multiculturalisme*, Paris, La découverte, 2009, p. 130.

danger d'intérioriser un statut de victime, de faire l'apprentissage de rôles qui lui sont associés et de couronner une « société de la diversité » qui ne serait que « société de concurrence victimaire » (le mécanisme amène à devenir comme obligé, au nom de la revendication de la dignité ou de la fierté, de se soumettre à une identité stigmatisée pour revendiquer en réalité plus de droits que le groupe voisin). En cela, la reconnaissance de groupes sociaux ou de groupes culturels n'est pas une théorie de la justice suffisante<sup>39</sup>. W. B. MICHAELS a raison d'écrire que « si nous parvenons à nous convaincre que les pauvres ne sont pas des personnes qui manquent de ressources mais des individus qui manquent de respect, alors c'est notre « attitude » à l'égard des pauvres et non leur pauvreté, qui devient le problème à résoudre »<sup>40</sup>. E. FILIPPOVA souligne utilement que « la vitrine d'une « diversité », représentée par la fine couche d'une élite « ethnique », masque le sort de milliers de citoyens « de base » qui n'aspirent pas à l'entrée aux grandes écoles, mais à l'emploi stable, au salaire correct et au logement décent »<sup>41</sup>.

Dans une société française par ailleurs si propice actuellement à cibler les populations autour d'une origine ethnique et à distinguer deux types de Français, ceux de souche et ceux courant le risque de se voir déchus de leur nationalité, nous cernons aussi le risque qu'il y aurait, chez certaines associations ou chez certains responsables politiques, à chercher à piéger systématiquement les « auteurs » de discrimination, à punir plutôt qu'éduquer. Car l'on peut s'étonner, chez certains défenseurs pourtant sincères de la lutte contre les discriminations, de l'argument qui consiste à pointer la discrimination de Français identifiés comme « non blancs » en la rattachant à l'injustice qu'il y aurait à être « assimilés » à des personnes immigrées à qui l'on demande précisément aussi de « s'intégrer ». Dans les deux cas, l'infamie consiste à être victime de discriminations et non à être semblables à des citoyens perçus comme des citoyens de « seconde zone » par ceux qui discriminent. Par un étrange retournement, ces défenseurs en arriveraient à renforcer l'idée de la constitution d'une catégorie héréditaire d'immigrants pour toujours, sortes « d'étrangers de l'intérieur »<sup>42</sup>.

Qui sont les auteurs et qui est la victime de la discrimination ? Il est des situations où personne ne puisse livrer une réponse marquée du sceau de l'évidence. Il n'est évidemment pas nécessaire d'être noir ou métisse pour engager le combat de la lutte contre le racisme. Certaines politiques invitent pourtant souvent à aller au plus pressé, à renvoyer aux seules « origines » pour sanctionner les fautifs avant d'analyser les causes (et encaisser des sommes de plus en plus importantes offertes pour la défense

---

<sup>39</sup> : F. DUBET, *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil, 2010.

<sup>40</sup> : W. B. MICHAELS, *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir, 2009, p. 15.

<sup>41</sup> : E. FILIPPOVA, « Les recensements comme instrument politique (un bref aperçu des exemples étrangers) », in E. BADINTER et alii, *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, L'Aube, 2009, p. 87.

<sup>42</sup> : E. BALIBAR, « Uprisings in the banlieues », *Lignes*, numéro 23, Novembre 2006, cité par R. CASTEL, *La discrimination négative*, Paris, Le Seuil, 2007, p. 94.

juridique des vraies ou fausses victimes). Comment prouver, par exemple, qu'une personne d'origine immigrée ne bénéficiera pas des mêmes augmentations de salaire que ses collègues effectuant le même travail sans études fiables et patientes ?

Comment prouver que cette personne sera systématiquement écartée des promotions au titre de ses seules appartenances plus ou moins visibles ? Comment montrer, et sur quels critères se baser, que son supérieur hiérarchique et son DRH n'ont pas agi correctement alors qu'ils peuvent aussi connaître mieux l'histoire de l'entreprise, les objectifs de travail ainsi que le contexte dans lequel le salarié devait les réaliser ?

On mesure là tout l'intérêt des sciences humaines et sociales pour parer le risque de séparer analyse des processus et examen des indicateurs. Les discriminations constituent des réalités encore mal connues dans le monde du travail. Les victimes hésitent à porter plainte, ne voulant pas attirer défavorablement sur elles l'attention d'un futur employeur. Une politique de lutte contre les discriminations ne se résume pas à la mise en place de statistique, même de la diversité. Et fort est l'intérêt de peser également les dégâts collatéraux liés à la mise en œuvre d'un management de la diversité. On en fait généralement abstraction<sup>43</sup>.

On mesure là également le caractère discutable de la relation causale entre la notion de performance et celle de diversité. Généralement, on attribue à la diversité d'équipes constituées d'individus aux profils différents, le fait de générer des idées nouvelles, de l'innovation, via un "apprentissage mutuel", une diminution des coûts d'exploitation, liée à plus de fidélisation du personnel et à une baisse des coûts directs et indirects de recrutement, et aussi des effets positifs de réputation et d'image<sup>44</sup>, permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel commercial supposé durable. P. ROBERT-DEMONTROND, A. JOYEAU et D. THIEL insistent à juste titre sur le caractère relatif de ces apports. Car, a contrario, comme ils le soulignent, la diversité peut « inhiber la coopération interindividuelle, engendrer des conflits intra-organisationnels, poser des problèmes de communication, de confiance mutuelle, nuisant en conséquence à la création de valeur »<sup>45</sup>. Elle peut aussi sacrifier aux effets d'affichage sans suffisamment prendre en compte les effets de discriminations systémiques liées aux mentalités et aux processus inconscients qui évoluent, eux, lentement. Ainsi, alors que pour des jeunes issus de quartiers défavorisés, les entreprises peuvent être porteuses d'espoirs de sortie de leur condition sociale et professionnelle, l'exclusion tacite liée à leur couleur de peau, leur origine sociale ou leur appartenance ethno-raciale réelle ou supposée n'est pas mécaniquement écartée,

---

<sup>43</sup> : C. W. VON BERGEN, B. SOPER et T. FOSTER, « Unintended negative effects of Diversity Management », *Public Personnel Management*, vol 31, n°2, 2002.

<sup>44</sup> : S. LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Contribution des femmes à la performance Une revue de la littérature, *Document d'études de la DARES*, Octobre 2004.

<sup>45</sup> : T. COX, *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, 1993.

on le sait bien, passés les premiers mois de l'intégration dans les équipes et la possibilité d'un recrutement, par exemple, par la méthode du cv anonyme. S'amplifie alors le phénomène selon lequel certaines personnes (femmes, personnes issues de minorités dites « visibles »...), pourtant potentiellement au même degré de compétences et de performances sur le moyen terme, vivent une intégration « apparente », sont exposées à de telles difficultés, à une telle absence de soutien de réseaux professionnels, qu'elles partent rapidement, ce qui a pour effet de confirmer publiquement qu'elles ne sont effectivement pas faites pour ces postes et de renforcer une intériorisation injuste de son incompétence supposée. On aura ainsi renforcé, sans le vouloir nécessairement, un mécanisme pervers d'autocensure non souhaité chez ceux qui observaient l'intégration d'un des leurs et qui n'a pas réussi, faute d'action sur le temps long d'une authentique gestion des ressources humaines. Le faible nombre de recherches encore effectuées<sup>46</sup> sur la part plus ou moins contributive de la diversité dans la performance économique des entreprises tient certainement au caractère multifactoriel des éléments qui influencent à cette performance. Dès lors, on peut considérer comme possible - sinon même comme très probable -, le fait que ce qui est déterminant dans l'accroissement de la diversité, lorsque cette évolution est observée, n'est pas le facteur causal envisagé (la diversité des RH), mais le protocole de management de la diversité (et plus largement, le système managérial). Ce n'est très probablement pas la diversité dans sa définition objective qui impacte la performance économique, mais la diversité dans sa définition intersubjective et interpersonnelle.

## 2.2. Sorties de crise ?

Une approche littérale du principe d'égalité dans notre République veut que pour éviter les différences de traitement, on indifférencie les publics en faisant disparaître les caractéristiques supposées stigmatisées. Elle conduit à l'échec<sup>47</sup>. Une autre approche possible consisterait à mettre en œuvre une stratégie volontaire et systématique d'égalité par la représentation de groupes cibles avec quotas (que ces groupes se définissent comme communauté d'origine, de culture, de langue ou de croyance). Elle conduira aussi à l'échec et fera le lit de modèles néo-libéraux qui ne disent pas leur nom mais sont toujours propices à désigner des « minorités ethniques » pour qui l'on aurait les meilleures intentions<sup>48</sup>.

Tout nous porte à croire sincèrement qu'il y a possibilité en France d'identifier des dynamiques discriminatoires sans renforcer le recours à des statistiques de la diversité produites par des partenaires ou officines ne présentant aucune garantie solide de

---

<sup>46</sup> : M. G. BRUNA et M. CHAUVET, « La diversité, un levier de performance... sous condition de management », *Chaire diversité de l'Université Dauphine*, Juillet 2010.

<sup>47</sup> : On sait que c'est l'absence de traitement différencié pour corriger une inégalité qui peut aboutir, en certains cas, à une discrimination. Ainsi, il peut être juste que le nombre effectif de lieux de cultes accessibles aux croyants de telle ou telle religion diffère.

<sup>48</sup> : « Toute politique d'égalité des chances implique la reconnaissance de l'existence de minorités », Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, 2004, p.27.

scientificité. Nous pensons ici à des Directeurs des Ressources Humaines sommés de produire des chiffres et de chiffrer en toutes circonstances leurs engagements en faveur de la *diversité*.

Dans toute société, le risque d'une concurrence victimaire tend à s'attiser quand chacun s'affilie, sous la contrainte d'un système, à un collectif identifié et enfermant. Nombre d'observateurs pointent avec raison le risque d'amener des groupes discriminés à faire reconnaître comme positives les caractéristiques sociales, culturelles et identitaires au nom desquels ils sont discriminés. Notre société n'a rien à gagner à ce que nos concitoyens, soient placés, au nom de la diversité, en compétition et que le facteur « racial » entre en concurrence avec d'autres facteurs (orientation sexuelle, âge, apparence physique..) constitutifs de faits de discrimination.

En visant à rééquilibrer la condition relative de groupes humains définis comme structurellement défavorisés, en créant en leur faveur un statut privilégié, à compétences inégales, les politiques de discrimination positive ont le quadruple inconvénient d'inverser les positions favorisées au lieu de supprimer les privilèges, de créer un sentiment d'injustice chez les exclus de la procédure supposée neutre, de légitimer et relancer constamment des revendications d'ordre ethnique, religieux ou identitaire et de fragiliser l'existence d'égalité formelle dans les textes qui est davantage qu'une déclaration de pure forme. Grand est donc le risque de favoriser en France des politiques de discrimination positive aux effets peu connus alors que la force des politiques d'action positive jusqu'ici menées en France tient à la possible reconnaissance d'une identité syncrétique et non la simple énumération de catégories juxtaposées dans une désignation générique en surplomb et polarisante comme « race » ou « ethnicité ».



## Bibliographie :

- BACRO L., (2010), « Quid de la gestion de la diversité en France ? Le cas des Français originaires des anciennes colonies françaises », <http://www.raison-publique.fr/article243.html>.
- BALIBAR E., (2007), « Uprisings in the banlieues », Lignes, numéro 23, Novembre 2006, cité par R. CASTEL, *La discrimination négative*, Paris, Le Seuil, p. 94.
- BEBEAR C. et SABEG Y., Exposé des motifs, *Une Charte de la Diversité, pour quoi faire ?*, Octobre.
- BRUNA M. G. et CHAUVET M., (2009), « La diversité, un levier de performance... sous condition de management », *Chaire diversité de l'Université Dauphine*, Juillet.
- CASTEL R., (2003), *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Editions du Seuil.
- CAVELL S., (2010), p. 360 cité par F. FISTETTI, *Théories du multiculturalisme*, Paris, La découverte.
- COX T., (1993), *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers.
- DE GAULEJAC V., (2004), « *Le sujet manqué* », in N. AUBERT, *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres.
- DESCHAVANNE E., (2005), « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, Paris, La documentation française.
- DIALLO R., (2010), « La France a beaucoup à apprendre des États-Unis en matière de diversité », *Revue France Amérique*, mars.
- DUBET F., (2010), *Les places et les chances*, Paris, Le Seuil.
- FILIPPOVA E., (2009), « Les recensements comme instrument politique (un bref aperçu des exemples étrangers) », in E. BADINTER et alii, *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, L'Aube, p. 87.
- FISTETTI F., (2009), *Théories du multiculturalisme*, Paris, La découverte, p. 130.
- FRASER N., (2004), « Justice sociale, redistribution et reconnaissance », in *La revue du MAUSS*, n° 23.
- GAUCHET M., (2009), « Du bon usage des droits de l'homme », *Le Débat*, n°153, Janvier-Février.
- GIRAUD M., (2009), « Diversité. Le piège des mots, la dérive des idées », in E. BADINTER et alii, *Le retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, L'Aube, 2009.
- HEINE S., (2008), « La dimension communautarienne du républicanisme français. L'affaire du foulard islamique comme réactivation d'un imaginaire national », *Raison publique*, n° 9, octobre, pp.59-85.
- HUET R. et CANTRELLE M., (2006), « Gouvernances et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*.
- KYMLICKA W., (2008), « *Etats du multiculturalisme* », *Raison publique*, n° 9, Octobre, pp. 31-45.

- LABORDE C., (2008), « Virginité et burqa : des accommodements déraisonnables ?. Autour des rapports STASI et BOUCHARD-TAYLOR », *La Vie des idées*, 16 septembre.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., (2004), Contribution des femmes à la performance Une revue de la littérature, *Document d'études de la DARES*, Octobre.
- MICHAELS W. B., (2009), *La diversité contre l'égalité*, Paris, Raisons d'agir
- OZBILGIN M., (2003), *Equality, Diversity and Inclusion at Work*, Cheltenham, New York : Edward Elgar Press.
- POVINELLI E. A., (2002), *The Cunning of Recognition. Indigenous Alterities and the Making of Australian Multiculturalism*, Durham, Duke University Press.
- ROBERT-DEMONTROND P. et JOYEAU A., (2009), « Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 34, n°3, automne, pp. 57-65.
- ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., (2007), « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte.
- SABBAGH D., (2003), « La remise en cause de l'affirmative action dans l'enseignement supérieur aux Etats-Unis : rupture ou faux-semblant ? », *Revue Mouvements*, janvier-février, pp. 103-107.
- SABBAGH D., (2009), « Éléments de réflexion sur la mesure de la « diversité » et des discriminations », *La Vie des idées*, 13 octobre.
- SABEG Y. et MEHAIGNERIE L., (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne.
- SABEG Y. et SABEG Y., (2004), *La discrimination positive. Pourquoi la France ne peut y échapper?*, Paris, Calmann-Lévy.
- SLAMA A. G., (2003), « Contre la discrimination positive. La liberté insupportable », *Pouvoirs* n°111, Novembre, p.133-143.
- TAGUIEFF P. A., (2005), *La République enlisée. Pluralisme, communautarisme et citoyenneté*, Paris, Éditions des Syrtes.
- VON BERGEN C. W., SOPER B. et FOSTER T., (2002), « Unintended negative effects of Diversity Management », *Public Personnel Management*, vol 31, n°2.
- WUHL S., (2007), *Discrimination positive et justice sociale*, Paris, PUF.